

**Technická univerzita v Liberci**

Hospodářská fakulta

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

2004

**Daniel Kopecký**

Technická univerzita v Liberci

Hospodářská fakulta

Studijní program: 6208 - Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika

**MARKETINGOVÁ STUDIE**  
**firmy HARTL Drtiče + Třídíče s.r.o.**

Marketing study  
of the company HARTL Drtiče + Třídíče s.r.o.

DP-PE-KMG-2004 27

**DANIEL KOPECKÝ**

Vedoucí práce: Doc. RNDr. Pavel Strnad CSc., katedra marketingu

Konzultant: Jana Racková, HARTL Drtiče + Třídíče s.r.o.

Počet stran ..... 61

Počet příloh ..... 5

20. května 2004

**Zadání diplomové práce:**

## Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou (bakalářskou) práci vypracoval(-a) samostatně s použitím uvedené literatury pod vedením vedoucího a konzultanta. Byl jsem seznámen s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 o právu autorském, zejména §60 (školní dílo) a §35 (o nevýdělečném užití díla k vnitřní potřebě školy).

Beru na vědomí, že TUL má právo na uzavření licenční smlouvy o užití mé práce a prohlašuji, že souhlasím s případným užitím mé práce (prodej, zapůjčení apod.) Jsem si vědom toho, že užití své diplomní (bakalářské) práce či poskytnutí licenci k jejímu užití mohu jen se souhlasem TUL, která má právo ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, vynaložených univerzitou na vytvoření díla (až do její skutečné výše).

Po pěti letech si mohu tuto práci vyžádat v Univerzitní knihovně TU v Liberci, kde je uložena, a tím výše uvedená omezení vůči mé osobě končí.

V Liberci dne 20. května 2004

.....  
Daniel Kopecký

## Resumé

Ve své diplomové práci jsem vypracoval marketingovou studii firmy HARTL Drtiče + Třídíče s.r.o. Tato společnost je významným podnikatelským subjektem na trhu s drtící a třídící technikou, jenž se používá pro zpracování kamene a recyklaci stavebních materiálů. Hlavní činností firmy je výhradní zastoupení rakouské společnosti Hartl Anlagenbau GmbH, která je výrobcem drtících a třídících strojů značky Hartl Powercrusher, pro prodej a servis na území České republiky, Slovenska a Polska.

V rámci této marketingové studie jsem nejprve charakterizoval společnost a její historický vývoj, poté jsem vypracoval analýzu prostředí a SWOT analýzu. Na základě poznatků z těchto analýz jsem navrhl marketingovou strategii do budoucna, vztahující se k jednotlivým složkám marketingového mixu společnosti, která by firmě pomohla k dosažení marketingových cílů, a tak zajistila perspektivní vývoj firmy a konkurenceschopnost na dynamicky se rozvíjícím trhu.

In my diploma thesis I made a marketing study of the company HARTL Drtiče + Třídíče s.r.o. This company is an important business subject on the market with crushers and separators which are used for processing of stone and recycling of building material. The main activity of this firm is exclusive representation of Austrian company Hartl Anlagenbau GmbH, which is the producer of machinery Hartl Powercrusher, for selling and service on territories of Czech Republic, Slovakia and Poland.

In this marketing study at first I characterized the company and its historical development. Then I made the study of environment and SWOT analysis. Based on knowledge of these analyses made I the proposal of the future strategy, related to partial elements of firm's marketing mix, which could help the company to meet its marketing goals, and such would ensure the perspective development of the company and would help to successfully compete with other companies on this fast developing market.

<b>Obsah</b>	<b>Strana</b>
Seznam použitých zkratk a symbolů .....	7
Úvod .....	8
 1. Marketingový strategický proces	
1. 1. Podstata strategického marketingového procesu .....	9
1. 2. Plánovací etapa .....	10
1. 3. Realizační etapa .....	20
1. 4. Kontrolní etapa .....	22
 2. Charakteristika firmy a její vývoj	
2. 1. Historie firmy .....	23
2. 2. Činnost firmy .....	24
2. 3. Organizační struktura .....	28
2. 4. Vývoj firmy v ekonomických ukazatelích .....	29
 3. Vstupní analýza	
3. 1. Analýza mikroprostředí .....	31
3. 2. Analýza makroprostředí .....	37
3. 3. SWOT analýza .....	41
 4. Hledání strategických možností	
4. 1. Marketingové cíle .....	46
4. 2. Formulování strategických možností .....	47
4. 3. Marketingový mix .....	48
 Závěr .....	57
 Seznam použité literatury .....	60
Seznam příloh .....	61

## Seznam použitých zkratek a symbolů

apod.	a podobně
atd.	a tak dále
a.s.	akciová společnost
č.	číslo
ČR	Česká republika
DPH	daň z přidané hodnoty
EU	Evropská unie
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
mat.	materiál
mil.	milión
mtg.	marketing
např.	na příklad
popř.	po případě
příp.	případně
spol.	společnost
SR	Slovenská republika
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
stg.	strategie
tj.	to jest
t/h	tun za hodinu
tzv.	tak zvané

## Úvod

Jako téma své diplomové práce jsem zvolil marketingovou studii firmy HARTL Drtiče + Třídíče s.r.o., která působí v oboru drtící a třídící techniky pro zpracování kamene a recyklaci stavebních materiálů. Toto téma jsem zvolil jednak proto, že firma Hartl je jednou z nejvýznamnějších firem města Chrudim, ve kterém bydlím, ale také proto, že tato firma působí na velmi dynamicky se rozvíjejícím trhu, především z hlediska recyklace a zpracování stavebního odpadu, jenž velmi úzce souvisí s otázkou životního prostředí, která se v posledních letech dostává do popředí v celosvětovém měřítku. Navíc mám možnost přímého kontaktu s jedním z pracovníků firmy, jenž je zároveň konzultantem mé závěrečné práce a který mi poskytl veškeré potřebné podklady ke zpracování této práce a zasvětil mě do dané problematiky.

V této práci jsem se zaměřil na zmapování situace ve firmě z hlediska marketingu, především s ohledem na marketingový proces ve společnosti. Cílem práce tedy bylo na základě teoretických poznatků, jenž jsou obsahem první kapitoly této práce, charakterizovat činnost a vývoj firmy Hartl, provést vstupní analýzu spol. zahrnující analýzu prostředí podniku a SWOT analýzu a na základě výsledků těchto analýz navrhnou možnou marketingovou strategii firmy do budoucna vztahující se k jednotlivým nástrojům marketingového mixu a podniku jako celku, jenž by zajistila firmě maximální využití předností firmy a příležitostí na trhu a stejně tak poukázala na některé nedostatky spol. a případná nebezpečí trhu.



# 1. MARKETINGOVÝ STRATEGICKÝ PROCES

Na samém počátku své diplomové práce bych se nejprve zaměřil na teoretický základ v oblasti strategického marketingového procesu, jenž nám pomůže v samotném pochopení daného problému a z něhož budeme pochopitelně dále vycházet v praktické části této práce.

## 1.1. Podstata strategického marketingového procesu

Strategický marketingový proces zahrnuje v podstatě všechny aktivity jenž se uskutečňují v rovině výrobek – trh, přičemž vychází ze strategického řídicího procesu.

Prvním krokem strategického řídicího procesu je definování poslání podniku. Vymezení poslání firmy by mělo odpovědět na otázky „kdo jsme a o co usilujeme“. Formulace poslání podniku vlastně zdůvodňuje jeho existenci, vztahuje se k podnikové filozofii a vychází z účelu podnikání a základních hodnot podniku. Nejde tedy o měřitelné cíle, ale o vyjádření postojů.

Podnik však musí umět převést smysl poslání ke konkrétním strategickým cílům. Tyto cíle tak v podstatě představují určité úkoly podniku vztahující se na určitý časový horizont. Z tohoto hlediska pak rozlišujeme krátkodobé a dlouhodobé cíle. K nejčastějším podnikovým cílům patří např. zisk, obrat, tržní podíl, zvyšování počtu zákazníků, ale i sociální odpovědnost atd.

Samotný strategický proces se pak skládá ze tří etap, které jsou vzájemně propojeny, a kterými jsou etapa plánování, realizace a kontroly.

První etapa plánování představuje hodnocení konkrétní situace, poznání trhu a konkurence a návazně pak stanovení cílů, tvorbu strategických variant a sestavení marketingového plánu. V rámci plánovací etapy se stanovují konkrétní úkoly pro etapu realizační, jenž spočívá v převedení plánem stanovených cílů do podoby konkrétních výrobků a služeb. Podstatou kontrolního procesu je pak porovnání daného plánu se skutečně dosaženými výsledky a následné vyhodnocení. [2]

**Obr. 1.1.**

## **STRATEGICKÝ PROCES**



### **1.2. Plánovací etapa**

Plánovací proces začíná provedením marketingové situační analýzy neboli marketingovým auditem. Ten se dělí na dvě základní části – v první řadě jde o externí audit, který zkoumá postavení podniku v daném prostředí, a druhou složkou je interní audit, který se zabývá vnitřní situací podniku.

#### **Analýza podniku**

Tuto analýzu můžeme dále rozdělit do jednotlivých časových úseků, tedy na dosavadní vývoj, jenž nám říká kde se podnik nacházel v minulosti. Dále pak zkoumáme současný stav podniku, tedy jaká je jeho pozice v současnosti a také zahrnuje odhad možného budoucího vývoje, tj. kam se chce podnik dostat v budoucnu. Tyto analýzy např. zahrnují analýzu prodejů a trendů prodeje, tržních podílů a další ekonomické ukazatele. Dále se pak zaměřuje na vhodnost

organizační struktury, úroveň marketingového mixu atd. – zkoumaných parametrů může být pochopitelně celá řada, zaleží na konkrétních požadavcích firmy.

## **Analýza prostředí**

Každá společnost, ať už se jedná o podnik průmyslový, obchodní nebo poskytující nějaké služby, je obklopena prostředím, které na ní jistým způsobem, ať již kladným nebo záporným, působí a ovlivňuje její chování. Proto, chce-li být podnik úspěšný, je nezbytné tyto vlivy analyzovat, poznat směr jejich působení, využívat jich a přizpůsobit své chování očekávanému vývoji prostředí. Zároveň je nutné brát na zřetel fakt, že to co pro jednu firmu může znamenat hrozbu pro její existenci, může být pro jinou firmu významnou příležitostí pro další rozvoj. Prostředí společnosti lze dále členit na mikroprostředí a makroprostředí.

**Makroprostředí** tvoří širší okolí podniku a zahrnuje takové společenské vlivy, které dále působí na mikroprostředí jako celek. Jsou to vlivy ekonomické, technologické, demografické, ale také kulturní a politicko-právní a v neposlední řadě také přírodní podmínky. Makroprostředí vytváří příležitosti a hrozby pro firmu a představuje to „nekontrolovatelné“, co musí firma sledovat a na co musí reagovat.

**Mikroprostředí** společnosti oproti tomu zahrnuje ty vlivy, které bezprostředně ovlivňují možnost podniku uspokojovat potřeby svých zákazníků. Proto do mikroprostředí patří jako základní prvek sám podnik, jeho zákazníci, dodavatelé, distributoři a pochopitelně konkurence.

Přímo z analýzy vnitřní situace podniku lze identifikovat silné a slabé stránky firmy, zatímco z analýzy prostředí vyplívají příležitosti a hrozby pro firmu. A právě tyto poznatky jsou základem pro tzv. SWOT analýzu, která je další součástí marketingové situační analýzy, avšak stejně tak může být prováděna i samostatně.

## SWOT analýza

Název této analýzy je složen z počátečních písmen anglického pojmenování – tedy **S**trengths, **W**eaknesses, **O**pportunities a **T**hreats.

*Silné stránky* představují ty pozitivní faktory, jenž přispívají k úspěšné podnikové činnosti a výrazně ovlivňují jeho prosperitu. Jsou to odlišné schopnosti, dovednosti či zdroje, které zvýhodňují podnik vzhledem k trhu a konkurenci, a které se musí firma snažit dále využít. Naopak *slabé stránky* znamenají určitá omezení nebo nedostatky, které musí být eliminovány.

*Příležitosti* pak představují další možnosti podniku jak dále zlepšovat svoji stávající situaci a firma by jich tedy měla maximálně využít. Zatímco *hrozby* znamenají jisté překážky pro další činnost a rozvoj podniku a mohou znamenat podstatné zhoršení pozice podniku na trhu, takže se jim firma musí snažit vyhnout.

Výsledky vyplývající z provedených analýz determinují podnikové schopnosti a přednosti a jsou podkladem ke stanovení marketingových cílů, formulování marketingových strategií a sestavení marketingových plánů.

## Stanovení marketingových cílů

Po provedení situační analýzy pokračuje plánovací etapa dalším krokem, kterým je stanovení marketingových cílů. Tyto cíle bezprostředně souvisí se základními podnikovými cíly, jenž jsou stanoveny v rámci strategického řídicího procesu. Podnikové cíle jsou tede primární, zatímco marketingové cíle jsou cíli druhotnými (odvozenými) a pomáhají primární cíle zajistit.

Marketingové cíle tedy představují jakýsi soubor cílů, které vyjadřují konkrétní úkoly. Zároveň je však nezbytné při jejich definování respektovat některá základní pravidla. [1]

### **Marketingové cíle by tedy měly být:**

- a) hierarchicky uspořádané – což znamená vycházet z cílů podniku a dále odvodit v hierarchické posloupnosti následující marketingové cíle
- b) přesně a konkrétně vymezené – je nutné stanovit přesně kterých výrobků a tržních segmentů se cíle týkají
- c) reálné – tedy dosažitelné z hlediska možností podniku
- d) srozumitelné – pochopitelné pro všechny podnikové úrovně
- e) vzájemně sladěné a sdílené – tzn. jednotlivé cíle se navzájem nevylučují, ale naopak podporují
- f) měřitelné v určitých časových horizontech – neměřitelný cíl v podstatě nemá smysl

V praxi tak znamená stanovení cílů vyjádřit marketingové úkoly s určitým časovým rozvrhem plnění. Jde vlastně o odpovědi na otázky co, kolik, pro koho a kdy ...?

### **Formulování marketingových strategií**

Marketingové cíle určují, kam se chce podnik dostat. Marketingové strategie pak určují jak se tam dostat, tedy základní směry postupu vedoucí ke splnění cílových úkolů. Hned na úvod této části je třeba zdůraznit, že existuje mnoho strategií, stejně tak existuje celá řada jejich členění.

Konkrétní strategie se vztahují k marketingovým nástrojům, tedy k jednotlivým elementům marketingového mixu. Každá zvolená strategie se může promítat do každého z nástrojů marketingového mixu a každý z nástrojů má vlastní roli v rámci celkové strategie. Jde tedy o strategie výrobní, cenové, distribuční a komunikační. Nyní se podívejme na podrobnější dělení jednotlivých typů strategií v rámci každé z oblastí marketingového mixu. [2]

## VÝROBKOVÁ OBLAST

Při formulování marketingových strategií ve výrokové oblasti je třeba připomenout marketingovou klasifikaci výrobků, neboť se pro každý typ užívají jiné strategie. Jedná se o kategorie:

- a) individuální výrobek – jakýkoli jednotlivý výrobek určený pro zákazníka
- b) výroková řada – skupina složená z jednotlivých výrobků, které jsou ve vzájemných vztazích
- c) výrokový mix – celkový sortiment podniku určený k uspokojení trhu

### Strategie pro individuální výrobky

Zásadním faktorem při vytváření marketingové strategie pro individuální výrobek je životní cyklus výrobku. Základními etapami v rámci cyklu jsou zavedení, růst, zralost a zánik. Výrobky totiž vyžadují v jednotlivých etapách rozdílné strategie.

#### Strategické směry při zavádění výrobku na trh:

- 1) stg. rychlého sbírání smetany – spočívá v zavedení produktu na trh s vysokou cenou a vysokými náklady na propagaci
- 2) stg. pomalého sbírání – spočívá v zavedení produktu s vysokou cenou s nízkými náklady na propagaci
- 3) stg. rychlého pronikání – spočívá v zavedení produktu s nízkou cenou a vysokými výdaji na propagaci
- 4) stg. pomalého pronikání – spočívá v zavedení produktu s nízkou cenou a malou propagací

Volba konkrétní strategie pak závisí především na typu výrobku, charakteru trhu na kterém se pohybujeme a také na konkurenci.

### Strategické úvahy v etapě růstu:

V této fázi podnik usiluje o vytvoření spotřebitelských preferencí. Navíc v této fázi vstupuje na trh celá řada konkurentů, podniky se tedy snaží o rozšíření distribučních možností a zaměřují se na marketingovou komunikaci.

### Strategické úvahy v etapě zralosti

Marketingové úsilí se soustřeďuje především na udržení stávajících zákazníků a tedy ochranu tržního podílu než na získávání nových trhů. Taktéž se snaží maximálně prodloužit tento cyklus, např. modifikací výrobku.

### Strategické úvahy v etapě zániku trhu:

V této fázi přicházejí v úvahu tři základní strategické možnosti:

- a) stg. udržení stávajících výrobků bez omezení marketingové podpory
- b) stg. sklizení znamenající dosáhnout co největšího zisku při silném omezení některých nákladů
- c) stg. vyřazení výrobku a příslušné zdroje alokovat jinam

### **Strategie výrobní řady**

Výrobní řada představuje vlastně soubor jednotlivých výrobků, proto musí firma dbát na soulad mezi všemi strategiemi formulovanými pro jednotlivé výrobky a možné strategické alternativy pro celou řadu znamenají v podstatě pouze prodloužení nebo zkrácení řady pro určité strategické období.

### **Strategie výrobního mixu**

Obdobně je tomu také u výrobního mixu, i zde existují dvě základní strategické alternativy: Buď lze přidat nové výrobní řady a mix tak rozšířit, nebo mix zúžit vyřazením některé z existujících řad.

## CENOVÁ OBLAST

Formulování konkrétní strategie v této oblasti závisí především na charakteru kupujících v rámci tržních segmentů a na konkurenční situaci. Jako základní jsou používány čtyři typy.

- a) **diferenční cenová strategie:** představuje prodej stejné kvality i množství za různé ceny pro různé tržní segmenty. Tato stg. se nejvíce používá u podniků s nadmírou výrobních kapacit a rozdílnými tržními segmenty.
- b) **konkurenční cenová strategie:** je založena na nízké zaváděcí ceně a předpokládá možnost využití výhod hromadné výroby a dosažení vysokého objemu prodeje.
- c) **strategie ocenění výrobní řady:** spočívá ve stanovení rozdílných cen v rámci výrobní řady. Tzn., že výrobky nejvyšší kvality na začátku výrobní řady prodává podnik za ceny podstatně vyšší, než „základní“ typy na konci dané řady.
- d) **strategie psychologické ceny:** využívá psychologický aspekt kupujících a jejich reakce na cenu. Cenové ohodnocení tak vychází především ze zákaznických preferencí.

## OBLAST DISTRIBUCE

Mezi výrobcem a konečným spotřebitelem často stojí v rámci distribučního řetězce mnoho článků, které výrobek dále zdražují, proto se strategie v této oblasti soustředí na zvolení nejefektivnější cesty a neoptimálnějšího počtu distributorů. I zde můžeme dělit do třech základních typů:

- a) **stg. intenzivní distribuce** jenž předpokládá prodej ve velkých objemech na všech dostupných místech a je tedy vhodná pro běžné zboží s rychlým obrátem



- b) **stg. selektivní distribuce** se zakládá na prodeji zboží pouze na omezeném počtu míst a umožňuje tak lepší vztahy a spolupráci mezi výrobcem a přímými distributory.
- c) **stg. exkluzivní distribuce** pak předpokládá skutečně pouze velmi malý počet míst, kde se výrobek prodává. V tomto případě je kladem velký důraz na výběr distributora a kvalifikovaný prodej při vyšší cenové úrovni.

## KOMUNIKAČNÍ OBLAST

Strategie v této oblasti vycházejí z jednotlivých složek komunikačního mixu a v jeho rámci jsou formulovány. Strategické možnosti tohoto mixu jsou však prvotně ovlivněny rozhodnutím podniku o tom, který základní strategický směr použije. Na výběr přitom má tzv. push nebo pull strategii.

**PUSH** strategie je zaměřena na účastníky distribuční cesty, především pak na prezentaci výrobků konečnému spotřebiteli. Jde tedy o protlačení výrobku přímo k zákazníkovi. Podstatné je v tomto případě nejen informovat zákazníka, ale především ho stimulovat k nákupu.

**PULL** strategie je zaměřena přímo na konečného spotřebitele či uživatele výrobku a hlavním cílem této strategie je vyvolat poptávku z jeho strany, tak aby sám zákazník požadoval tento výrobek na trh a tím přinutil distribuční mezičlánky k jeho umístění ve své distribuční síti.

V praxi se většinou používá kombinování obou těchto základních směrů. Jak již bylo řečeno samotná strategie je prováděna užitím jednotlivých nástrojů komunikačního mixu, kterými jsou reklama, podpora prodeje, public relations a osobní prodej.

**Reklama** – prvotním úkolem reklamy je především informovat zákazníka o existenci výrobku, vzbudit zájem o výrobek a ve finále přimět zákazníka

k rozhodnutí o nákupu. Strategickým rozhodnutím v této oblasti je tedy např. hledání nejefektivnějšího média pro přenos reklamního sdělení, stejně tak jako formulace tohoto sdělení.

**Podpora prodeje** – představuje krátkodobé stimuly, které mají vzbudit zájem o nákup výrobku. Strategie v této oblasti jsou motivačního typu, např. bezplatným vzorkem motivovat k následnému nákupu atd.

**Public Relations** – spočívá ve vytvoření pozitivního podvědomí o firmě a budování důvěry v její výrobky. Cílem v této oblasti tedy není přímá stimulace prodeje, ale snaha sdílet dobré vztahy s veřejností a budovat renomé firmy.

**Osobní prodej** – je nejnákladnější formou komunikace. Jedná se o bezprostřední kontakt mezi prodávajícím a kupujícím, proto zde prodejce funguje jako velmi důležitý strategický element. Úspěšnost osobního prodeje je bezprostředně závislá na vytvoření vhodné strategie vzájemných vztahů a prodejní cesty, které vytvářejí rámec pro konkrétní práci se zákazníky založenou na vybudování, udržení a zvýšení dlouhodobého spojení se zákazníky.

Souhrnně lze říci, že strategie se vztahují k základním nástrojům marketingového mixu a to je fakt, který je třeba respektovat. Na druhou stranu ani výše uvedené dělení však pochopitelně není konečné, neboť řada dalších kritériálních hledisek se jeví jako použitelná, především z hlediska celkové podnikové strategické systematizace.

Marketingové strategie tedy lze dle dalších faktorů uspořádat např:

a) Na základě trendů trhu na:

- růstové
- udržovací
- ústupové

b) Na základě přístupů k segmentům trhu:

- ofenzivní
- defenzivní

c) Na základě chování vzhledem ke konkurenci

- kooperační
- konfliktní

A v úvahu přichází pochopitelně celá řada dalších pohledů a přístupů k členění marketingových strategií. V literatuře se v této souvislosti nejčastěji uvádějí parciální strategické přístupy a to např. dle Ansoffa, Portera či Kotlera . [2]

### Sestavení marketingového plánu

Strategické marketingové plánování vychází z rozhodování o požadovaných výsledcích podniku, tedy cílů, stejně jako o způsobech a prostředcích k jejich dosažení, tedy strategie, přičemž bere v úvahu mikro a makroprostředí firmy, současnou situaci na trhu a pokouší se předvídat vývoj trhu v budoucnosti.

Samotný marketingový plán bývá obvykle vyhotoven v podobě písemného dokumentu, který zachycuje právě výsledky marketingového plánování. Vychází z výsledků marketingové situační analýzy a formuluje výběr konkrétních marketingových strategií v rámci akčních programů tak, aby podniku poskytl odpovědi na otázky KDO, CO, KDY a JAK ...?

Marketingový plán musí také obsahovat rozpočet v rámci kterého se podnik snaží vyčíslit marketingové výdaje, ale také odhadnout objemy budoucího prodeje a příjmů.

### 1.3. Realizační etapa

Realizační etapa strategického marketingového procesu má za úkol uvedení marketingového plánu, který byl sestaven v etapě plánovací, efektivním způsobem do podnikové praxe. Pokud je tato realizace úspěšná, měla by vést k dosažení cílů stanovených rovněž v rámci marketingového plánu.

Tato etapa má dvě dílčí fáze, a to faktickou realizaci marketingového plánu a vytvoření patřičné marketingové organizace, v rámci které bude možné daný plán úspěšně realizovat.

#### Faktická realizace marketingového plánu

Faktická marketingová realizace a její úspěšnost vyžaduje některé základní prvky, kterými jsou: [2]

- a) **Kooperace** – všichni spolupracovníci musí při realizaci strategie spolupracovat a navzájem se respektovat. Stejně tak každý pracovník musí přesně znát svoji roli v daném procesu a rozumět jí.
- b) **Koordinace** – znamená uvedení všech realizačních činností do souladu, stanovení toho kdo bude daný úkol řešit, jak dlouho by mělo provedení úkolu trvat a do kdy musí být vyřešen.
- c) **Motivace** – je nezbytné všechny členy týmu včas a vhodně motivovat, neboť každého jednotlivce motivuje něco jiného, např. finanční ohodnocení, profesní růst, tvůrčí prostor, přičemž záleží i na motivaci pro celý tým např. ve formě různých bonusů.
- d) **Stanovení odpovědnosti** – znamená vytyčení konkrétní odpovědnosti za daný úkol na určitého pracovníka.
- e) **Komunikace** – všichni pracovníci musí přesně znát své úkoly, pravomoci a odpovědnost. Stejně tak všichni musí být informováni o politice podniku, kterou mají sdílet. V praxi je tak nezbytná komunikace verbální, písemná, stejně jako neverbální forma a je třeba osvojit si umění naslouchat.

## Vytvoření efektivní marketingové organizace

Veškeré realizační činnosti musí být dále nějakým způsobem zajištěny po stránce organizační. Pokud chceme vytvořit efektivní marketingovou organizační strukturu, musíme vyřešit dvě základní otázky:

- 1) organizační začlenění marketingové činnosti mezi činnosti podniku
- 2) organizační uspořádání marketingového útvaru

Základní směry v současné marketingové organizaci jsou výsledkem historického vývoje, v jehož průběhu se organizační struktura měnila a postupně byly do této struktury přidávány jednotlivé mezičlánky dle konkrétních potřeb podniku.

Vlastní organizace marketingového útvaru, jeho vnitřní uspořádání a další členění bude pro různé podniky odlišné. Navíc při konkrétním rozhodování je třeba brát na zřetel vnější okolnosti a vnitřní podmínky.

Nejčastěji se používají tři základní typy organizačních struktur:

- a) **org. vycházející z funkční struktury** – integruje jednotlivé marketingové činnosti do jednoho celku v rámci funkční oblasti marketing. Tzn., že jednotlivé funkce (jako např. promotion, distribuce, výzkum ...) jsou děleny do oddělení s vedoucím managerem, jenž zodpovídá přímo mtg. řediteli. Hlavní výhodou je jednoduchost a jasné vymezení odpovědnosti.
- b) **org. vycházející z výrobkové struktury** – je založena na výrobkové specializaci. Tj. výrobky jsou rozděleny do skupin a pro každou výrobovou skupinu je ustanoven manager, jenž odpovídá za veškeré marketingové aktivity týkající se dané výrobkové řady.
- c) **org. vycházející z teritoriální struktury** – vyjadřuje geografické určení produkce, které se ovšem zpravidla týká pouze vlastního prodeje výrobku. Tzn., že pro dané teritorium je určen prodejní manager, který může ovšem vykonávat i některé další marketingové funkce, zatímco organizace aktivit jako promotion či výzkum trhu vycházejí z funkční struktury. [2]

Setkat se ovšem pochopitelně můžeme i s dalšími typy organizačního uspořádání marketingového útvaru. Např. organizace vycházející z tržní struktury, jenž se také nazývá organizací dle zákazníka, kde hlavním hlediskem jsou skupiny zákazníků na jednotlivých trzích, jenž mají odlišná přání a požadují různé služby.

Lze tedy říci, že marketingový útvar hraje zásadní roli při řízení a koordinaci marketingových činností s celkovou politikou podniku, přičemž jeho struktura musí odpovídat celkové organizaci podniku a být v souladu s jeho strategií.

## **1.4. Kontrolní etapa**

Závěrečná etapa strategického marketingového procesu se nazývá kontrolní a má za úkol sledovat a porovnávat skutečné výsledky podniku ve vztahu k cílům, které byly vytyčeny v rámci marketingového plánu.

### **Realizace kontroly**

V rámci realizace kontroly tedy dochází k porovnávání a hodnocení skutečných výsledků s výsledky předpokládanými. A následně pak k hodnocení, tj. určení rozdílů a stanovení jejich příčiny. Existuje celá řada postupů pro hodnocení marketingového úsilí firmy, k základním patří např. analýza prodejů, analýza nákladů nebo analýza ziskovosti.

Dalším nástrojem kontroly je marketingový audit, který jsme již zmiňovali v rámci plánovací etapy. Tento nástroj však slouží také ke kontrolním účelům, neboť pomocí něj můžeme analyzovat celkovou marketingovou situaci v podniku a následně tedy hodnotit, s jakým úspěchem podnik zvládá marketingové funkce. I v rámci kontrolní etapy jde opět o analýzu marketingového makro a mikroprostředí, stanovení cílů a strategií, a tak se v podstatě dostáváme opět na začátek marketingového plánovacího procesu pro další období.

Závěrem této teoretické části lze shrnout, že jsme si představili jednotlivé fáze strategického marketingového procesu, se zaměřením na první, neboli plánovací etapu, ze které budeme dále vycházet v praktické části této práce. Problematikou realizační a kontrolní etapy jsme pouze završili celý proces pro lepší pochopení daného problému v ucelených souvislostech, i když se těmito etapám v praktické části již věnovat nebudeme.

## **2. CHARAKTERISTIKA FIRMY A JEJÍ VÝVOJ**

Firma HARTL Drtiče + Třídíče s.r.o. (dále jen Hartl) je výhradním dovozcem a prodejcem drtící a třídící techniky značky Hartl Powercrusher pro Českou a Slovenskou republiku a Polsko se sídlem v Chrudimi ve východních Čechách. Dále se zabývá značkovým servisem a prodejem náhradních dílů k této technice.

### **2.1. Historie firmy**

Pokud se chceme zaměřit na vznik firmy Hartl v Čechách, musíme se nejprve podívat na samý počátek firmy HARTL Anlagenbau GmbH, která má sídlo v Rakousku a je výrobcem drtičů a třídíčů značky Hartl Powercrusher. Tuto firmu založily v roce 1977 bratři Franz a Adolf Hartlovi a díky dlouholetému vývoji a inovacím v oboru stavební drtící a třídící techniky se v současnosti stala jedním z nejvýznamnějších výrobců jak v oblasti mobilních zařízení na housenicích – odrazové a čelistové drtiče, tak třídících zařízení až po speciální vertikální drtiče. V současnosti má společnost Hartl Anlagenbau okolo 50 zaměstnanců, kteří pracují přímo v rakouském sídle firmy a zabývají se vlastním vedením firmy, po stránce ekonomické, marketingové a prodejní, konstrukční činností a vývojem nových výrobků. Vlastní výroba produktů značky Hartl Powercrusher probíhá na bázi zakázkové výroby dle technické dokumentace v mnoha státech po celém světě, kde má společnost také svá prodejní a servisní centra.

Na počátku roku 1993 se také začínají poprvé vyrábět stroje značky Hartl Powercrusher v České republice a to ve firmě Transporta a.s. V této době tak vzniká nová firma HARTL – TRANSPORTA inženýring s.r.o., která začíná s prodejem drtičů a třídičů v ČR, a jejichž spoluvlastníky je právě rakouský Hartl a firma Transporta a.s., společnost s dlouholetou tradicí v oblasti transportní techniky, která se však hned od počátku 90.let, kdy přešla ze státního podniku na akciovou společnost, potýkala s neustálými finančními problémy. V této době byl jednatelem nově vzniklé firmy Hartl – Transporta inženýring Ing. Karel Hroch. A právě zmiňované existenční problémy společnosti Transporta a.s. vedly k likvidaci této firmy koncem roku 1996. V té době odchází od firmy Ing. Hroch a spolu se svým bratrem Mgr. Jiřím Hrochem zakládá po dohodě s rakouským partnerem vlastní nezávislou firmu Hartl Drtiče + Třídiče s.r.o. a stává se výhradním dovozcem a prodejcem značky Hartl Powercrusher nejen pro Českou republiku, ale také Slovensko a Polsko. Tou dobou získává společnost podobu jakou má dodnes, ovšem tehdy pouze se dvěma dalšími zaměstnanci. Firma se začala postupně rozvíjet a usazovat na trhu a to především v rámci Čech.

## 2.2. Činnost firmy

V současnosti se společnost Hartl zaměřuje na prodej mobilní drtící a třídící techniky značky Hartl Powercrusher. Dále firma poskytuje značkový servis, zajišťuje dopravu této techniky na místo určení, zajišťuje a prodává náhradní díly a taktéž zprostředkovává pronájem této stavební techniky. V neposlední řadě se přímo podílí na inovacích stávajících a vývoji nových výrobků.

Zákazníky firmy Hartl jsou lomařské firmy, které využívají drtiče a třídiče ke zpracování kamene v lomech a dále pak stavební firmy, které toto zařízení používají k recyklaci stavebních materiálů. Takto získané recykláty mají široké spektrum využití, pro představu zde uvádím ty základní:



- podloží silnic a kabelů
- přísada do stavebních materiálů a betonu
- valy u železničních tratí
- výsyp cest,
- antuka atd.

## Drtiče

Drtiče jak samotný název napovídá se používají právě k drcení kameny či stavebního materiálu. Firma Hartl nabízí dva základní typy a to drtiče odrazové a čelistové, které se navzájem liší způsobem zpracování vstupní suroviny. Také na dalším určení použití výstupního zrna závisí volba jednotlivého typu.

**Odrázové drtiče** drtí materiál pomocí dvou hydraulicky nastavitelných odrazových desek na principu drcení třením materiálu o drtící kladiva a stěny drtících desek. Přičemž mají vyšší výkon než čelistové, ale lze je použít pouze na méně abrazivní (houževnatý) materiál a výsledné zrna má nižší kubicitu, neboli není tak pravidelné. Proto je určen především jako primární drtič k recyklaci středně tvrdého kamene, případně se užívá jako sekundární drtič při dodrcování tvrdého kamene.

**Čelistové drtiče** drtí materiál pomocí pohybu kloubových desek, kdy jedna čelist stojí a druhá provádí čtyř-směrný pohyb proti ní a dochází tak k předdrcení v horní drtící komoře a následně dodrcení v dolní drtící komoře. Tento pohyb zaručuje lepší výsledný kubický produkt, proto již není zpravidla nutné následné dodrcení a výsledné zrna tak lze použít např. i jako kvalitní podloží kabelů, které vyžaduje zrna lepší tvarovosti.

Dalším speciálním typem drtiče, který Hartl nabízí je tzv. vertikální mlýn, kdy je drcené zrna vhazováno do rotoru vystlaného materiálem, a tak dochází k drcení materiálu „kamenem o kámen“. Tento princip zaručuje absolutní výsledný kubický produkt a používá se ho např. ke zpracování písku v pískovnách.

## Třídíče

Třídíče se používají jako další článek v procesu zpracování či recyklace materiálu, kdy se na třídíči materiál dále třídí přes jednotlivá síta do jednotlivých frakcí. Počet sít používaných v tomto procesu závisí na dalším využití těchto recyklátů.

Firma Hartl nabízí jak pásové třídíče, tedy mobilní na housenicích v kompaktním provedení pro transport i třídění materiálu, tak speciální třídíč pro mokré třídění určený k nasazení v pískovnách.

Jednotlivé typy drtičů se pak liší různým výkonem, vstupním otvorem pro zpracovávaný materiál a výslednou frakcí (velikost a tvar zrna). Stejně tak třídíče se liší především výkonem, počtem a velikostí sít, které dále třídí materiál dle jednotlivých frakcí. Jak drtiče tak třídíče mohou být pochopitelně použity jednotlivě, ale většinou jsou součástí celých linek, kdy základní linka má v podstatě jeden drtič a jeden třídíč. Na následujícím obrázku je pro lepší představivost znázorněna linka se dvěma drtiči (jeden určen na primární drcení a druhý na dodrcení mat.) a dvěma třídíči, které postupně třídí mat. na jednotlivé frakce. **Obr 2.2.:**



## Servis

Pro své zákazníky nabízí firma Hartl také odborné konzultace, školení obsluhy strojů a především servis. Ten je zajišťován pomocí třech stálých plně vybavených pohotovostních servisních vozidel, které jsou schopny zasáhnout v rámci celé České republiky do 24 hodin, v rámci Slovenska a Polska do 48 hodin. V případě potřeby firma navíc spolupracuje s dalšími externími pracovníky, kteří pro ni zajišťují servis. Tito lidé jsou profesionálně vyškoleni a mohou tedy poskytnout stejně kvalitní služby koncovým zákazníkům jako vlastní zaměstnanci firmy.

## Prodej náhradních dílů

Vzhledem k tomu, že se většina náhradních dílů k drtičům a tříděčům značky Hartl Powercrusher dnes již vyrábí také na území České republiky, je firma Hartl schopna dodávat tyto díly v relativně krátkých dodacích lhůtách. Navíc u součástí, které se dodávají ze zahraničí, tyto díly objednává dopředu a zajišťuje jejich skladování tak, aby se ke konečnému spotřebiteli dostali co nejdříve a bez zbytečných nákladů na prostoje, které jsou v daném oboru pochopitelně velmi vysoké, a proto každý zákazník striktně vyžaduje promptní dodání potřebných součástí a jejich montáž.

## Pronájem

Vzhledem k vysokým pořizovacím cenám drtičů a tříděčů je pro některé zákazníky výhodnější pronájem těchto zařízení než vlastní nákup. Protože firma Hartl nechce konkurovat vlastním zákazníkům, nevlastní ani přímo neprovozuje žádné stroje a zařízení Hartl Powercrusher, avšak nabízí zkontaktování a zprostředkování pronájmů těchto zařízení mezi jednotlivými zákazníky za oboustranně výhodných cenových podmínek a v co nejkratších termínech.

## Vývoj nových produktů

Firma Hartl také úzce spolupracuje s rakouským partnerem Hartl Anlagenbau v konstrukční oblasti a přímo se podílí nejen na neustálých inovacích již zaběhlých strojů, ale také na vývoji nových výrobků. To vše za využití špičkového softwarového vybavení a neustálého vzdělávání zaměstnanců firmy.

## 2.3. Organizační struktura

### Management

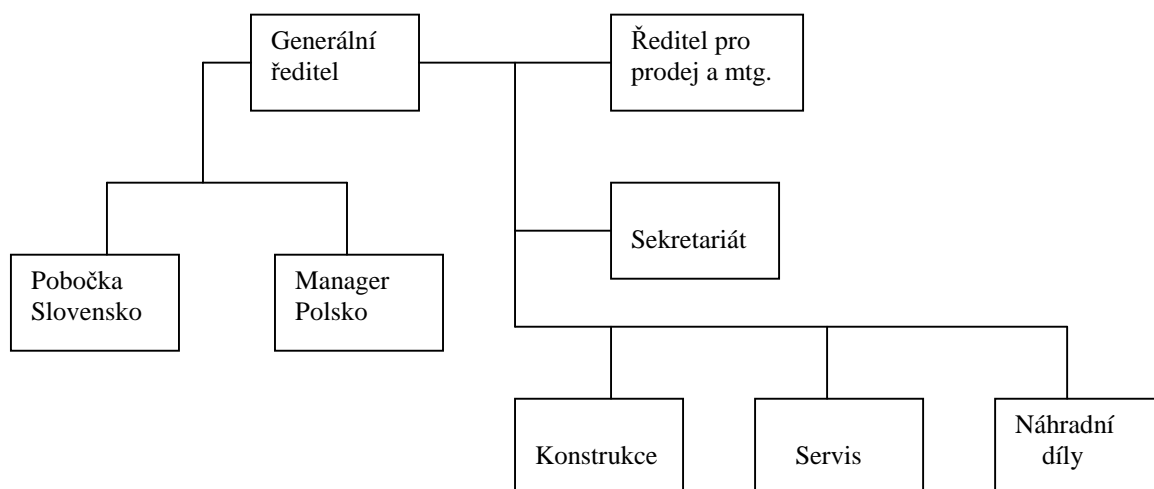
O vlastní řízení společnosti Hartl se starají oba spolumajitelé. Jeden v roli generálního ředitele, který zodpovídá za hlavní rozhodování v rámci firmy a kterému je přímo podřízena pobočka na Slovensku. Ta má zatím pouze jednoho stálého zaměstnance, neboť byla zřízena teprve v minulém roce. Tento člověk má na starosti rozjetí této kanceláře a spolupracuje přímo z generálním ředitelem na zakázkách tamních klientů. Navíc se přímo generálnímu řediteli zodpovídá oblastní manager pro Polsko, který není přímo zaměstnancem firmy Hartl, ale který se společností spolupracuje na bázi provize. Druhý ze spolumajitelů zastupuje funkci ředitele prodeje a marketingu a má na starosti především uzavírání kontraktů v rámci České republiky a veškeré marketingové aktivity firmy, jako např. propagaci, reklamu a public relations.

### Zaměstnanci

V rámci sídla společnosti v Chrudimi má firma ještě 6 stálých zaměstnanců. Z čehož tři z nich mají na starosti servis pro zákazníky, který zajišťují pomocí třech pohotovostních servisních vozů. Další pracovník zodpovídá za nákup a prodej náhradních dílů. Další spravuje finanční záležitosti, jako je příjem a výdej faktur a také koordinuje práci servisních týmů a zastává tak v podstatě funkci sekretariátu. Posledním článkem firmy je konstruktér, který má na starosti technologickou dokumentaci apod. a také spolupracuje s rakouským partnerem při inovacích stávajících strojů a vývoji nových výrobků.

Navíc firma zaměstnává v případě nutnosti další pracovníky na zajišťování servisu, kteří pracují na bázi dohody o provedení práce. Vedení účetnictví, daňové poradenství a stejně tak úklidové práce potřebné pro chod firemního zázemí si společnost zajišťuje dodavatelským způsobem.

**Organizační schéma zobrazuje obr: 2.3.:**



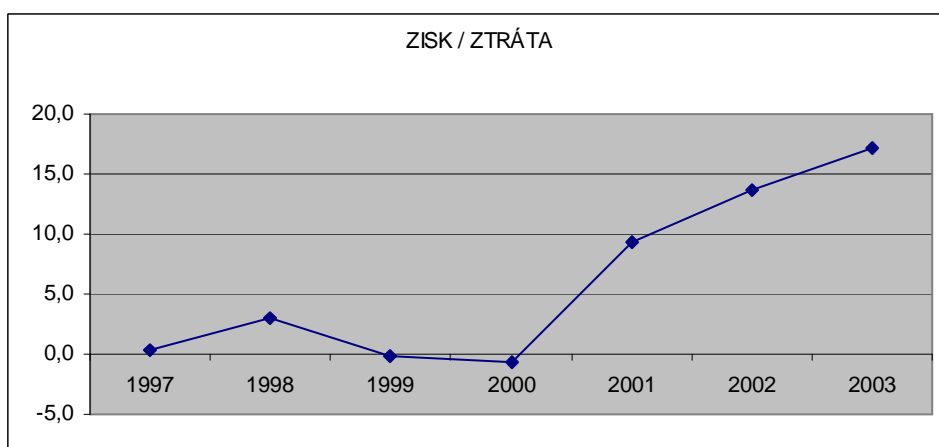
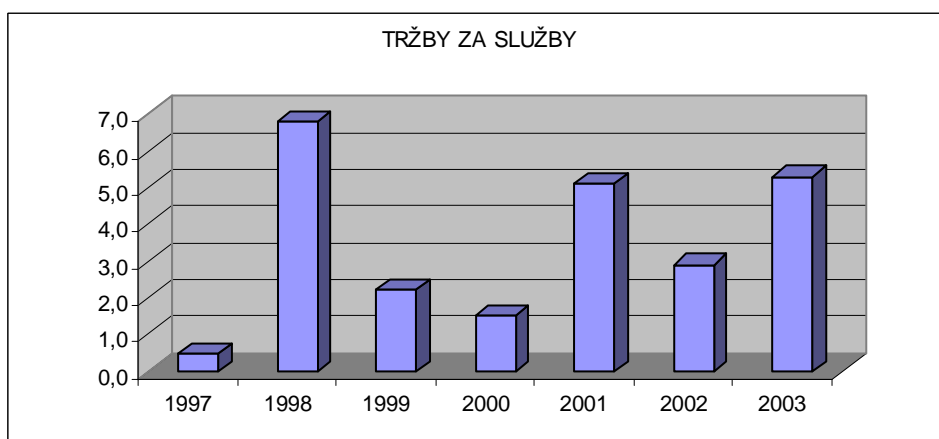
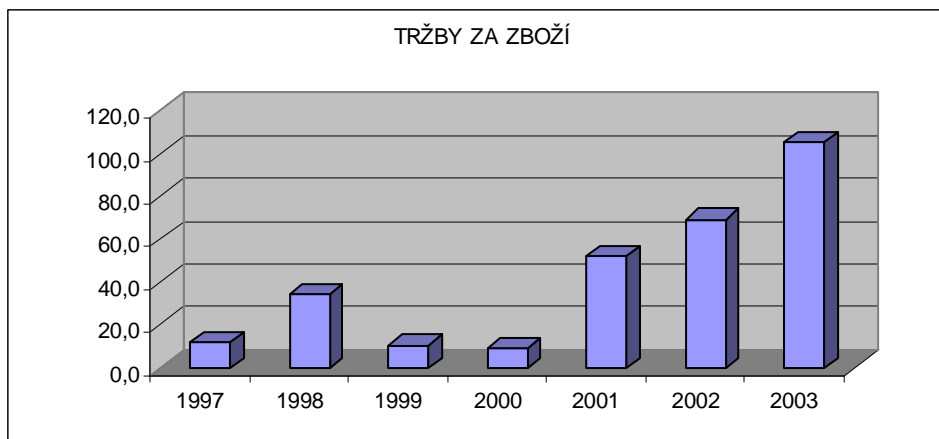
## **2.4. Vývoj firmy v ekonomických ukazatelích**

Nyní bychom se zaměřili na vývoj firmy od jejího založení v roce 1997 do současnosti vyjádřeného za pomoci některých ekonomických ukazatelů. Jako sledované ukazatele jsem vybral tržby z prodeje zboží, tedy z prodeje samotných strojů a náhradních dílů. Dále pak tržby za služby, které zahrnují poskytování servisu, zprostředkování pronájmu a konstrukční činnost firmy. Posledním ukazatelem jsou pak výsledky hospodaření za daný rok, tedy zisk nebo ztráta firmy. V rámci této analýzy je třeba zdůraznit, že zde nerozlišujeme jednotlivá teritoria. Ukazatele jsou souhrnné za Českou republiku, Slovensko i Polsko a to z toho důvodu, že prodeje na Slovensko a Polsko zatím představují pouze malou část celkových obrátů firmy, neboť firma Hartl v daném období působila především v domácím prostředí, tedy v Čechách, zatímco na slovenském a polském trhu si zatím teprve buduje svoji pozici.

## EKONOMICKÝ VÝVOJ FIRMY HARTL V LETECH 1997 - 2003 [7]

ROK	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
TRŽBY ZA ZBOŽÍ	11,5	34,5	10,4	8,9	52,0	69,4	105,5
TRŽBY ZA SLUŽBY	0,5	6,8	2,2	1,5	5,1	2,9	5,3
ZISK / ZTRÁTA	0,3	3,0	-0,1	-0,7	9,3	13,7	17,2

Pozn. Údaje v tabulce i grafech jsou v miliónech Kč



Jak vyplívá z výsledků u všech tří sledovaných hledisek, i přesto, že počtem zaměstnanců se firma Hartl řadí mezi malé firmy, její tržby a zisky dosahují velmi zajímavých hodnot a taktéž je ze všech grafů patrné, že se firma v posledních třech letech velmi dynamicky rozvíjí. Propad v letech 1999 a 2000 byl způsoben především celkovou krizí ve stavebnictví, jenž se pochopitelně negativně projevil i na prodejích drticí a třídící techniky, která je na celkovém vývoji stavebnictví přímo závislá. Naštěstí firma tuto krizi přečkala a nyní již zaujímá silné místo v oboru, především v rámci Čech.

### **3. VSTUPNÍ ANALÝZA**

V poslední části minulé kapitoly jsme v podstatě provedli první část vstupní analýzy, kterou je analýza podniku. Zkoumali jsme vývoj podniku v minulosti, charakterizovali jsme si činnost a organizační strukturu firmy a dále jsme provedli analýzu některých ekonomických ukazatelů. Nyní na tuto analýzu navážeme další částí marketingové situační analýzy, kterou je analýza prostředí podniku. Ta se dělí do dvou základních směrů, a to analýza mikroprostředí a makroprostředí. V poslední části této kapitoly provedeme ještě tzv. SWOT analýzu. Během těchto analýz se zaměříme především na situaci v České republice, neboť právě na český trh se firma zatím především orientuje a prodeje na tomto trhu tvoří okolo 90% celkových obrátů firmy. V některých oblastech se však budeme věnovat i slovenskému a polskému trhu.

#### **3.1. Analýza mikroprostředí**

Mikroprostředí je nejbezprostřednější okolí podniku, které ovlivňuje možnost podniku uspokojovat potřeby svých zákazníků, přičemž sám podnik je základním prvkem tohoto prostředí. Dalšími prvky jsou dodavatelé, distributoři, konkurence, veřejnost a v neposlední řadě také zákazníci.

## Podnik

Při posuzování role podniku v rámci mikroprostředí je nezbytné uvědomit si, že podnik se stále vyvíjí a pro jeho existenci je zapotřebí souhra všech jeho prvků a jejich správné fungování. Proto nelze péči o cílové segmenty ponechat pouze marketingovému managementu, právě tak jako tento management musí respektovat výrobní, finanční, technické a jiné podmínky, které na daný podnik působí.

V případě firmy Hartl se jedná o společnost s malým počtem zaměstnanců, která nemá vlastní marketingové oddělení. Jeho funkci zde zastává především vedení společnosti, tedy oba spolumajitelé, přičemž jeden z nich se na marketingovou činnost firmy přímo specializuje a zastává zde funkci ředitele marketingu a prodeje. Management firmy se však snaží, aby se na prodeji aktivně podíleli také všichni ostatní zaměstnanci firmy. A to ochotným, vstřícným a především profesionálním přístupem ke všem zákazníkům. Stejně tak firma dbá na odbornost svých pracovníků, takže např. všichni servisní pracovníci se několikrát ročně účastní různých odborných seminářů a školení. Naproti tomu zaměstnanci, kteří mají na starost komunikaci se zákazníky či dodavateli se účastní různých jazykových kurzů a stále si tak zdokonalují své jazykové schopnosti. Firma se snaží dosáhnout co největší angažovanosti všech pracovníků formou finančních prémie, které jsou přímo závislé na výkonech firmy za dané období, kterým je obvykle půl roku.

## Dodavatelé

Do této složky patří všichni ti, kteří ovlivňují možnost podniku získat potřebné zdroje, které jsou nutné pro plnění funkce podniku. Změny v tomto prostředí mohou významně ovlivnit činnost firmy, proto vedení společnosti musí sledovat možnosti jednotlivých dodavatelů, včetně dlouhodobého vývoje tak, aby firma sama byla schopna perspektivně fungovat.



Hlavním dodavatelem firmy Hartl je pochopitelně rakouský výrobce strojů značky Hartl Powercrusher, kterým je společnost Hartl Anlagenbau. Ten firmě dodává již zkompletované drtiče nebo třídiče určené přímo k prodeji. Vzhledem k účelům, ke kterým je toto zařízení používáno, tedy drcení nebo třídění kamene nebo stavebního materiálu, je však u těchto strojů velké množství dílů, které jsou velmi těžce namáhány a mají proto jen omezenou životnost. Proto je třeba zajistit také spolehlivé dodavatele, kteří jsou schopni požadované náhradní díly kvalitně a poměrně rychle vyrobit. Pochopitelně, že veškeré náhradní díly je možné odebírat přímo od výrobce Hartl Anlagenbau, avšak doba dodání je v tomto případě mnohem delší a stejně tak ceny těchto dílů nepoměrně vyšší. Proto se přímo od rakouského výrobce berou pouze hlavní komponenty strojů, jako např. hydro-motory, spojky, housenice apod., zatímco menší díly jsou vyráběny na zakázkovou výrobu dle patřičné výkresové dokumentace přímo v Čechách. Mezi hlavní dodavatele firmy Hartl patří firmy MAGOTO pro drtící kladiva, Třinecké železářny pro čelisti do drtičů, firmy GRANO a NOPO pro hardoxové vyložení mlýnů až po dodavatele drobných součástí, kterou je firma ARKOV jenž dodává šroubení, ložiska apod. U všech těchto dodavatelů lze říci, že spolupráce probíhá v poslední době bez vážnějších problémů. Přispívá k tomu i fakt, že ve strojním oboru je v České republice poměrně velká konkurence a jakékoli větší pochybení by pro tyto firmy znamenalo ztrátu zakázek.

## **Zprostředkovatelé**

Marketingoví zprostředkovatelé jsou firmy, které pomáhají společnosti při propagaci, prodeji a distribuci zboží k cílovým zákazníkům. Patří mezi ně firmy pro fyzickou distribuci, agentury pro obchodní služby a finanční zprostředkovatelé.

Vzhledem k tomu, že firma Hartl je sama prodejcem koncovým zákazníkům, nepoužívá žádné distribuční kanály jako jsou např. malo- a velkoobchody apod. s výjimkou polského teritoria, kde působí zástupce firmy pod vlastním jménem a není tedy přímo zaměstnancem firmy Hartl. V rámci distribuce zboží od rakouského výrobce po zákazníka však firma spolupracuje s několika dopravci. Pro zajištění přepravy strojů jsou to chrudimská firma MARLO AB a spol.

TRANSSCHWER Hradec Králové, pro přepravu náhradních dílů je to pak firma Radiálka Pardubice. Spolupráce s dopravci funguje dobře, ale přesto firma Hartl uvítá vstup ČR do EU, kdy se právě např. v oboru přepravy očekává velká konkurence zahraničních firem, především z pohledu cen, které u přeprav nadměrných nákladů bývají až stotisícové. Za zprostředkovatele lze označit i společnost CONSULT s.r.o., která vede firmě Hartl účetnictví, a která s firmou bezproblémově spolupracuje již od jejího vzniku. Z hlediska finančních služeb je největším partnerem firma Franfinance, která zprostředkovává finanční leasing zákazníkům firmy, a jejichž služeb v poslední době také využívá čím dál více klientů. Do této skupiny bychom mohli ještě zařadit firmu Hartl Engineering Chrudim, se kterou Hartl spolupracuje v oblasti konstrukčního zajištění zakázek apod. , a která zároveň přímo spolupracuje s rakouským partnerem. Navíc se plánuje, že právě s touto firmou by se spol. Hartl měla v nejbližších letech spojit.

## Konkurence

Úspěšná existence podniku na trhu je závislá na znalosti všech konkurentů a neustálé snaze uspokojit potřeby zákazníků lépe než to činí konkurence. V případě výrobců a tedy i prodejců drtičů a třídící techniky lze říci, že jejich počet je poměrně malý a všechny firmy, jenž v oboru něco znamenají se dobře znají, stejně tak jako výrobky, které ta daná firma nabízí. Při zkoumání konkurenčního prostředí firmy Hartl je potřeba podívat se na daný problém zvlášť pro drtiče a třídíče.

## Drtiče

V oblasti drtičů lze říci, že značka Hartl Powercrusher patří co se kvality a technologie týče k absolutní špičce v oboru. Tato kvalita je však vykoupena znatelně vyšší cenou než u většiny konkurentů. Mezi firmy nabízející drtiče podobné technické úrovni patří Parker a Braun Lenox, obě původem z Anglie. Tyto firmy mají sice přímo v Čechách své prodejní zastoupení včetně servisu, ale náhradní díly dodávají pouze z Anglie, což znamená jak delší dodací lhůty, tak

vyšší ceny těchto dílů. Dalším významným výrobcem je spol. SVEDALA původem ze Švédska, která ovšem v rámci daného teritoria nabízí pouze záruční servis, což v praxi znamená značné obtíže při zajišťování servisu pozáručního. Přímo v Čechách pak představují konkurenci firma PSP Přerov, která se však zaměřuje na kuželové drtiče, které mají určité specifické použití a spol. RESTA, která nabízí drtiče za podstatně nižší ceny, neboť jejich kompletní výroba probíhá v ČR, ale která nabízí drtiče nižších výkonů, tedy zaměřuje se na jiné zákazníky např. menší stavební firmy a nepředstavuje tak přímou konkurenci pro Hartl. Výčet pochopitelně není kompletní, neboť na zdejším trhu operují i zástupci jiných výrobců, avšak kvalita jejich výrobků je nesrovnatelná, a proto je okruh jejich klientů úzce omezen. V tomto oboru tedy Hartl předčí kvalitou a technologií na úkor vyšší ceny, která ovšem nemusí být pro řadu klientů akceptovatelná.

## **Třidiče**

V oboru třidičů firma Hartl zatím zaostává a své nedostatky se snaží dohnat především bezkonkurenčním servisem a dodávkami náhradních dílů. Hlavními konkurenty jsou zde anglické firmy Finlay a Extek, které mají v tomto oboru výhradní postavení a technologicky zatím předčí výrobky Hartl Powercrusher a to za srovnatelnou cenu. Firma Hartl si uvědomuje, že na poli třidičů nepatří do absolutní elity, a tak v některých případech dokonce s konkurenty spolupracuje, především se značkou Finlay. Např. pokud se jedná o zakázku na celou recyklační linku s vysokými nároky na třidiče, které by značka Hartl 100% nesplňovala, přenechá třidiče firmě Finlay a sama dodá drticí zařízení. Pro takto sestavenou linku pak zajišťuje kompletní servis, vyjma speciálních náhradních dílů značky Finlay. Výsledkem je fungující linka a spokojený zákazník, který se v případě další zakázky obrátí znovu na firmu Hartl. Mezi konkurenty v oblasti třidičů patří i firmy jmenované v rámci drtičů, neboť i ty ve většině případů vyrábějí třidiče, které však jen ve velmi omezené míře nabízejí na zdejším trhu.

V této oblasti tedy Hartl prozatím zaostává, ale na druhou stranu předčí konkurenty v otázkách zajišťování servisu a náhradních dílů.

## Veřejnost

Společnost musí však nejen zápasit s konkurencí při svém úsilí uspokojovat cílový trh, ale také brát v úvahu širokou zainteresovanou veřejnost. Perspektivní společnost se tak snaží vytvářet dobré vztahy s veřejností, neboť ta může dosahování cílů usnadnit nebo ztížit.

Hartl je menší společnost a nemá pochopitelně své vlastní oddělení pro styk s veřejností, ale přesto firma usiluje o co nejlepší vztahy s okolím. Vlastní vedení firmy publikuje odborné články v časopisech zaměřených na daný obor, např. Strojník či Minerální suroviny a účastní se různých odborných seminářů, často nejen pasivně, ale i s vlastními příspěvky. Navíc věnuje sponzorské dary různým organizacím a nadacím jako např. v tomto roce příspěvek 100.000,- Kč na výstavbu Hospicu a snaží se vybudovat opravdu kvalitní pověst a dobré jméno v rámci veřejného mínění. V neposlední řadě klade firma důraz na respektování a dodržování veškerých zákonných nařízení týkajících se její podnikatelské činnosti.

## Zákazníci

Jedním z nejdůležitějších faktorů mikroprostředí je sféra spotřebitelů. Přičemž cílový trh může být reprezentován různými typy spotřebitelských trhů. Počínaje individuálními spotřebiteli, přes výrobní, obchodní a podobné organizace po státní organizace a mezinárodní trhy.

K základním klientům firmy Hartl patří lomařské a stavební firmy a spol., které se zabývají recyklací stavebního materiálu. Mezi nejvýznamnější zákazníky patří firmy APB Plzeň, KARE Praha, Remex Bohemia, LB s.r.o, které mají dohromady přes 20 drtičů Hartl Powercrusher různých výkonů. Pro představu toto zařízení představuje roční celkovou kapacitu okolo 5 mil. tun kamene. Dalším významným zákazníkem je firma LUMOS s.r.o., která provozuje dvě linky Hartl, přičemž každá linka se skládá z několika drtičů a třidičů. První velkou zakázkou na Slovensku byla firma UND Košice, která nakoupila celou recyklační linku. Tito zákazníci tvoří hlavní jádro a firma Hartl vynakládá maximální úsilí o dobrou spolupráci s nimi, neboť kromě nákupu nových strojů znamenají tyto klienti podstatnou část servisů a

obchodu s náhradními díly. Kromě tohoto základu má Hartl pochopitelně další spektrum zákazníků se dvěma či jedním strojem a firma se tak snaží o rozšíření další spolupráce a průběžně jedná o možnostech prodeje dalšího zařízení. Důležité je samozřejmě také oslovení dalších potencionálních klientů, a to především na Slovensku, kde za tímto účelem firma otevřela svou kancelář, ale také v Polsku, kde je navázání styku s tamním trhem teprve v začátcích a s ohledem na povahu výrobků a jejich ceny, které se pohybují v řádech milionů, je průnik na tamní trh otázka několika let usilovné práce.

### **3.2. Analýza makroprostředí**

Makroprostředí tvoří širší okolí podniku, tedy takové společenské vlivy, které působí na mikroprostředí jako celek. Jedná se o vlivy ekonomické, technologické, demografické, ale také kulturní a politicko-právní a v neposlední řadě také přírodní podmínky. Makroprostředí vytváří příležitosti a hrozby pro firmu a představuje to „nekontrolovatelné“, co musí firma sledovat a na co musí reagovat.

#### **Ekonomické prostředí**

Hlavním činitelem tohoto prostředí je kupní síla spotřebitelů, neboť právě tu potřebuje každý trh. Disponibilní kupní síla přitom závisí především na takových činitelích jako jsou skutečné příjmy spotřebitelů, úroveň cen, výše úspor a úvěrů. V případě firmy Hartl nejde ani tak o výši a strukturu příjmů jednotlivců a domácností, ale především o kupní sílu podnikatelských subjektů, které tvoří přímé zákazníky firmy. V současné době lze říci, že ekonomická situace ve stavebnictví je stabilní a zaručuje dostatečný počet potencionálních zákazníků. Stejně tak úroveň vládních investic do výstavby silnic či zpracování skládek stavebních materiálů, které přímo působí na poptávku zákazníků po stavební a recyklační technice, je na přijatelné úrovni. V tomto ohledu je pozadu právě výše investic do podobných projektů na Slovensku a ještě o něco hůře je na tom Polsko. V počátcích firmy Hartl se také společnost často potýkala s problémem

platební neschopnosti odběratelů, kteří platili za zboží na faktury s výrazným zpožděním a přiváděla tak i samotnou firmu do finančních problémů. Tomuto jevu se firma snažila zamezit např. platbou předem, ať již částečnou nebo úplnou. Bohužel tímto způsobem tak přicházela a část zákazníků, kteří nebyli schopni takové požadavky plnit. K vyřešení tohoto problému výraznou měrou přispěl rozvoj finančních leasingů i v oblasti stavební techniky, kterého v současnosti využívá stále více klientů firmy. Opět podstatně horší je situace s leasingem a podnikatelskými úvěry vůbec na Slovensku, kde jsou podmínky méně výhodné. Navíc další změny v oblasti ekonomické sféry lze očekávat od května tohoto roku, kdy vstoupí Česká republika, Slovensko i Polsko do Evropské Unie. Pozitivním přínosem bude zjednodušení obchodu v rámci EU. Stejně tak musíme ovšem očekávat vyšší nároky na konkurenceschopnost našich firem, což se pochopitelně týká jak samotné firmy Hartl, tak především firem, které tvoří zákazníky spol. Přesnější odhady na celkový ekonomický dopad, kupní sílu zákazníků i úroveň úrokových sazeb, především se zaměřením na oblast průmysl a stavebnictví budeme patrně schopni určit až s odstupem, nejdříve koncem tohoto roku.

### Technologické prostředí

Právě technologie je dominantní složkou marketingového makroprostředí, neboť všechny podniky na trhu musí věnovat značné úsilí a často i vynaložit nemalé finanční prostředky právě na to, aby neztratili kontakt s technickým a technologickým pokrokem. Navíc tempo technologických změn se v posledních letech stále zvyšuje, čímž ovšem také přináší neustále příležitosti pro inovace. Firma Hartl v tomto oboru velmi úzce spolupracuje přímo s výrobcem produktů značky Hartl Powercrusher, tedy společností Hartl Anlagenbau, která každoročně vynakládá značné finanční prostředky na výzkum a vývoj nových výrobků a především v oboru drtících zařízení patří ke skutečné špičce v celosvětovém měřítku. Navíc vlastní konstruktér firmy Hartl za spolupráce s konstrukční kanceláří Hartl Engineering se přímo podílí na neustálých inovacích a zlepšení již stávajících výrobků tak, aby společnost mohla splnit i požadavky těch nejnáročnějších klientů.

## Politicko – právní prostředí

Toto prostředí tvoří na jedné straně vnitrostátní i mezinárodní politické dění, které může výrazně ovlivnit situaci na trhu, na druhé straně je to legislativa, která vytváří zákony na ochranu podnikání (např. zákony o nekalé konkurenci), ale také chrání spotřebitele. Firma Hartl například musí mít tzv. CE Certifikát, kterým společnost prokazuje, že všechny výrobky značky Hartl Powercrusher splňují příslušné normy. Co se týče mezinárodní situace, ta se počátkem tohoto května výrazně změní, právě vlivem již zmiňovaného vstupu do Evropské Unie. Na jedné straně se například zjednoduší dovozní a vývozní politika v rámci EU, na straně druhé však v této souvislosti čeká firmu Hartl spousta změn s ohledem na přizpůsobování se současné české právní legislativy právě legislativě EU. Již první změny se týkají např. změny DPH za zboží z 22% na 19%, díky čemuž může firma nabídnout svým klientům snížení cen, což bude jistě pro mnohé klienty velmi pozitivním signálem. Další velkou příležitostí pro firmu Hartl by se mohla stát změna právních předpisů týkajících se přímo stavebnictví. V rámci EU totiž musí mít každá větší stavební firma (od určitého obrátu) vlastní drticí zařízení, aby se zamezilo skládkování stavebního materiálu, což by pochopitelně velmi výrazně zvedlo poptávku po těchto zařízeních.

## Přírodní prostředí

Na přírodní prostředí, jenž ovlivňuje firmu, se můžeme podívat ze dvou hledisek. Jednak z pohledu geografických a klimatických podmínek, kterými se však v tomto případě přímo nebudeme zabývat. Pro firmu Hartl je v této oblasti podstatný jiný faktor, a to přírodní zdroje, které jsou pomocí drticí a třídící techniky zpracovávány. Do této skupiny patří např. kámen nebo písek, který se zpracovává v lomech. Lze říci, že i když je ČR poměrně malým teritoriem, co se rozlohy týče, nejrůznějších lomů je na daném území poměrně dost, což zaručuje dostatečně široký okruh potencionálních zákazníků a stejně tak je tomu z tohoto hlediska i na území Slovenska a Polska.

Druhý pohled na přírodní prostředí můžeme označit jako otázku životního prostředí, která se v posledních letech dostává do středu pozornosti na celém světě. A právě tento aspekt také výrazně napomáhá firmě Hartl, neboť právě recyklace stavebního odpadu a jeho další použití významně snižuje trend skládkování tohoto materiálu a tak významnou měrou napomáhá ke zlepšování životního prostředí. Tomuto trendu také napomáhá vláda, která v některých případech přímo nařizuje recyklaci stavebního odpadu, např. při výstavbách nových super- či hypermarketů na místech staré zástavby. Navíc další využití recyklovaného odpadu šetří přírodní zdroje, jenž jsou značně omezené, příp. neobnovitelné.

### **Sociální a kulturní**

Každá společnost, v nichž lidé žijí, nějakým způsobem formuluje jejich základní hodnoty, normy a názory, které definují jaký vztah mají lidé k sobě samým či k přírodě, což působí na jejich nákupní rozhodování a eventuálně i na ekonomické, politické nebo právní prostředí. Příkladem může být právě zmiňovaný postoj společnosti k životnímu prostředí. Firmy tedy musí respektovat základní postoje a hodnoty obyvatelstva a případně dbát na specifika různých kultur. Vzhledem k tomu, že firma Hartl se zaměřuje na zákazníky z řad jiných firem a ne přímo na konečného spotřebitele jako jedince, ovlivňuje ji sociálně-kulturní prostředí v podstatě sekundárně.

### **Demografické prostředí**

Hlavním úkolem demografie je studium základních otázek, které se týkají obyvatelstva jako celku, ale pak také např. hustoty osídlení, věku, pohlaví atd. Pro firmu Hartl má v tomto případě smysl zejména to, zda je na daném teritoriu dostatek firem, které by mohly její výrobky potřebovat a kupovat. Vzhledem k tomu, co již bylo řečeno v předešlých částech této kapitoly, lze říci, že firma Hartl má dostatek potencionálních zákazníků na území ČR, stejně jako v Polsku a na Slovensku.



### 3.3. SWOT analýza

Na závěr vstupní analýzy provedeme tzv. SWOT analýzu, v rámci které v podstatě vyjdeme z poznatků analýzy podniku a zkonkretizujeme silné a slabé stránky firmy a dále pak z analýzy prostředí podniku, která nám dává základy pro identifikaci příležitostí a hrozeb na trhu. Nyní provedeme SWOT analýzu firmy Hartl po jednotlivých složkách.

#### SILNÉ STRÁNKY

- Značka drtící a třídící techniky Hartl Powercrusher má několikaletou tradici v oboru stavebnictví a vysoké renomé celosvětového formátu
- Firma Hartl si za 7 let působení na českém trhu vydobyla stabilní pozici a má mezi firmami v oboru velmi dobré jméno
- V oblasti drtičů nabízí firma stroje nejvyšší kvality po stránce technologie, výkonu i odolnosti a zákazníci jsou si toho dobře vědomi
- Hartl nabízí bezkonkurenční servis svým zákazníkům co se rychlosti a kvality provedení týče – garantuje zásah do 24 hodin v ČR a 48 hodin pro Slovensko a Polsko a tyto limity také skutečně dodržuje
- Firma dále nabízí prodej náhradních dílů vyráběných v ČR za podstatně nižší ceny a zároveň s výrazně kratšími dodacími lhůtami
- Zaměstnanci jsou průběžně vzděláváni, jsou tedy v otázkách odbornosti dobře znalí věci a mohou tak zákazníkům nabídnout plně profesionální služby např. i v otázkách poradenství a odborných konzultací
- Dobrý motivační systém pro zaměstnance, který zaručuje vysoké pracovní nasazení a snahu všech pracovníků o perspektivní vývoj firmy
- Dobře fungující dlouhodobá spolupráce s hlavním partnerem firmou Hartl Anlagenbau, s českými dodavateli náhradních dílů a spol. Franfinance zprostředkující finanční leasing pro konečné zákazníky

- Vysoká úroveň výzkumu a vývoje výrobce značky Hartl Powercrusher, která zaručuje možnost firmy Hartl nabízet inovované výrobky dle požadavků zákazníků
- Dobrá a především dlouhodobě stabilní finanční situace firmy, která zabezpečuje bezproblémový chod firmy např. z hlediska nákupu náhradních dílů ze zahraničí

## SLABÉ STRÁNKY

- V oboru třídičů firma nabízí méně kvalitní výrobky oproti konkurenci tvořící špičku v oboru za poměrně vysoké ceny srovnatelné právě s těmito konkurenty
- Navíc právě třídiče trpí častou poruchovostí, což vede k nespokojenosti zákazníků a poškozuje tak dobrou pověst firmy i renomé značky Hartl Powercrusher
- Momentální informační systém firmy není z hlediska hardwaru efektivní, neboť někteří zaměstnanci mají k dispozici PC a jiní pracují na počítačích Macintosh, což způsobuje časté potíže v rámci firemní sítě a přenosu dat mezi jednotlivými stanovišti, které jsou způsobeny vzájemnou nekompatibilitou jednotlivých systémů
- Nedostatečné delegování pravomocí mezi vedením a zaměstnanci, což způsobuje potíže během nepřítomnosti vedení za velmi častých služebních cest, kdy se i pro běžné rozhodování zajišťující každodenní chod firmy musí čekat na rozhodnutí jednoho ze spolumajitelů firmy
- Špatná a nedostatečná komunikace s prodejním zástupcem fungujícím na polském trhu a taktéž nedokončené spojení se slovenskou pobočkou (např. internetem, zavedení jednotného informačního systému a softwaru), které má za následek nutnost častého dojíždění jednoho ze spolumajitelů na Slovensko a navíc nepřesnosti v oblasti administrativy, účetnictví apod.

- Malý skladovací prostor pro náhradní díly, který již delší dobu absolutně nepostačuje vzhledem k vzrůstajícímu prodeji náhradních dílů a četnosti servisů, takže si firma musí pronajímat další prostory za nemalé finanční prostředky, navíc se tyto skladovací prostory nacházejí v jiné lokalitě města, kam musí servisní pracovníci neustále přejíždět
- Nedostatečná marketingová komunikace, tedy využití reklamy, propagace značky atd. na Slovensku a v podstatě zatím minimální v Polsku, kam již konkurence v oboru začala notně investovat

## PŘÍLEŽITOSTI

- Zde je na prvním místě nutné uvést vstup naší země, stejně tak jako Polska a Slovenska do Evropské Unie od května tohoto roku, který usnadní obchodování v rámci EU v oblasti dovozní a vývozní politiky a administrativy s ní spojené
- Zaměření se na oblast technologického zdokonalování v oblasti třídících zařízení tak, aby se značka Hartl Powercrusher stala stejným pojmem jako v oblasti drtičů
- Státní zakázky na výstavbu silnic a dálnic a zpracování skládek stavebního odpadu, které zvýší poptávku stavebních firem po výrobcích značky Hartl Powercrusher
- Výstavba nových supermarketů, hypermarketů a obchodních center na místech původní zástavby, která vyžaduje recyklaci stavebního materiálu a tedy opět působí aktivně na zvyšování poptávky zákazníků, tedy stavebních firem
- Výrazné navýšení poptávky po drtících a třídících strojích v případě, že by ČR přizpůsobila právní legislativu Evropské Unii, která by určitým právním subjektům (stavebním firmám) přímo nařizovala pořízení těchto strojů, aby tak zabránila skládování stavebních materiálů

- Budování stabilní pozice, získávání zákazníků a zvyšování prodejů na slovenském teritoriu prostřednictvím slovenské pobočky, která se právě dokončuje. V delším časovém horizontu založení také vlastního servisního centra v rámci této pobočky s cílem předejít konkurenci především díky servisním službám, jako se tomu stalo v ČR.
- Založení vlastní pobočky také v Polsku, která by ze začátku činnosti měla za úkol především detailní průzkum trhu, propagaci značky a postupné získávání renomé také na tomto trhu.

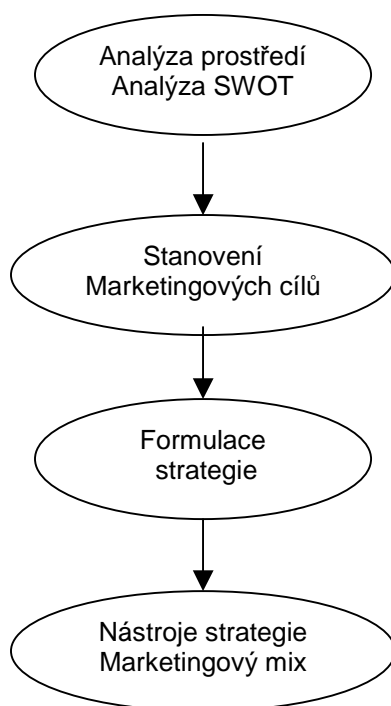
## HROZBY

- Stejně jako v případě příležitostí, musíme i v rámci zkoumání hrozeb uvést na první místo vstup do Evropské Unie, který sebou pochopitelně přinese také řadu negativních dopadů. V první řadě bude vstup do EU znamenat podstatně vyšší nároky na konkurenceschopnost našich domácích firem, což pro Hartla znamená nejen přímou hrozbu, ale také ohrožení přímo řady stavebních, příp. lomařských firem, kteří jsou zákazníky firmy.
- Zavedení servisních center, které by byly schopny zprostředkovat prodej náhradních dílů konkurenčních firem, které doposud dodávali náhradní díly výhradně ze svých mateřských zemí, což patřičně prodlužovalo dodací lhůty i samotné ceny těchto komponentů
- Další výraznou hrozbou jsou také stávající konkurenti, kteří nabízejí méně kvalitní a technicky vybavené stroje za znatelně nižší ceny, které řada klientů nakonec upřednostní před kvalitou
- Silnější pozice některých konkurenčních firem na Slovensku a především v Polsku, kde firma Hartl operovala až doposud spíše sporadicky, jenž velmi výrazně stíží budování vlastního postavení Hartla na těchto teritoriích
- Konkurenti, kteří se chystají převádět část svých výrob více na „východ“, tedy např. na Ukrajinu apod., aby tak značně redukovali své výrobní náklady a mohli tak nabídnout výrazně nižší ceny koncovým zákazníkům

- Konkurence firem vyrábějících a prodávajících zařízení menších výkonů, které Hartl Powercrusher zatím vůbec nenabízí, i když tyto stroje v převážné většině používají jinak orientovaní zákazníci, např. menší stavební firmy s regionálním zaměřením
- Dalším aspektem, jenž negativně ovlivňuje jak finální ceny strojů, tak náhradních dílů a servisů, vůbec je tendence neustále se zvyšujících cen na dopravu, které zdražují nejen provoz vlastních servisních vozidel, ale také se stále zvyšují náklady na zajištění přepravy celých zařízení, jenž zajišťují přepravci.

## 4. HLEDÁNÍ STRATEGICKÝCH MOŽNOSTÍ

Výsledky plynoucí z provedené vstupní analýzy, tedy analýzy prostředí a SWOT analýzy determinují silné stránky firmy, její přednosti a dovednosti a stejně tak ukazují potencionální příležitosti na trhu a jsou tedy podkladem ke stanovení marketingových cílů firmy a formulování marketingové strategie. Celý proces znázorňuje následující schéma:



Analýzu podniku i jeho prostředí jsme již provedli, nyní se tedy podívejme na marketingové cíle firmy Hartl a na strategické možnosti společnosti v rámci jejího marketingového mixu.

#### 4.1. Marketingové cíle

Při vytyčování marketingových cílů firma Hartl vychází z poslání vlastního výrobce značky Hartl Powercrusher, které přijala také za své a které respektuje v každé oblasti své činnosti. Definovat toto poslání lze pomocí hlavního „motta“, jenž zní ***Working for tomorrow, tedy Pracujeme pro zítřek.***

Toto hlavní poslání společnosti v reálu znamená, že firma chce pomocí investic do výzkumu, nadčasovým designem, profesionálním servisem a moderním řízením již nyní reagovat na požadavky zákazníků do budoucnosti.

V rámci konkrétních marketingových cílů si firma Hartl stanovila pro časový horizont 3 – 5 let tyto cíle:

- 1) Udržet si stabilní pozici a dobré jméno firmy na českém trhu. Maximálně pečovat o své stávající zákazníky formou profesionálního servisu a dále rozšiřovat počet těchto zákazníků a tak udržet dosavadní trend růstu v oblasti prodeje.
- 2) Dokončit budování prodejní pobočky na Slovensku tak, aby byla schopna relativně samostatně reagovat na požadavky tamního trhu. Vybudování si silné startovní pozice umožňující na tomto teritoriu dosáhnout obdobného renomé firmy Hartl v daném oboru.
- 3) Rozšíření podvědomí potencionálních zákazníků o drtičích a třídičích značky Hartl Powercrusher na polském trhu a postupné pronikání na tento trh především se zaměřením na kvalitní drtící zařízení..

Pro dosažení těchto cílů je tedy nyní třeba najít vhodnou marketingovou strategii, kterou bude firma uplatňovat.

## 4.2. Formulování marketingové strategie

Při formulování marketingové strategie, pomocí které by firma Hartl byla schopna dosáhnout požadovaných marketingových cílů nebudeme vycházet přímo ze složitého členění jednotlivých typů strategií, jejichž přehled byl uveden v teoretické části této práce, ale stanovíme si základní strategický směr, který by firmě dopomohl k daným cílům. Pro určení takového strategického směru by nám mohlo velmi dobře posloužit základní rozčlenění dle M. Portera, kterému se podařilo strategie shrnout do tří základních druhů, jimiž jsou nákladová priorita, diferenciacce a ohnisko soustředění. [1]

- a) **Nákladová priorita:** firma v první řadě usiluje o co nejnižší náklady na výrobu a distribuci, aby mohla své produkty nabídnout za nižší cenu než konkurence a dosáhnout tak většího podílu na trhu. Vzhledem k tomu, že Hartl je pouze prodejcem značky Hartl Powercrusher a nikoli přímo výrobcem, nemůže výši nákladů na výrobu nijak ovlivnit, a proto je tato strategie nepoužitelná.
- b) **Ohnisko soustředění:** firma se zaměří na jeden či více úzkých segmentů trhu, místo toho, aby usilovala o celý trh. Usiluje o vedoucí postavení v rámci těchto segmentů ať již v ceně nebo jiné oblasti zájmu. Je vhodná především pro menší nebo začínající firmy, které např. nemají dostatek zdrojů, aby mohly působit na trh jako celek. Firma Hartl chce však obsáhnout celý trh, vyjma strojů a zařízení opravdu malých výkonů, které vůbec nenabízí, a které jsou určeny v podstatě pro jiný typ zákazníků, proto je i tato strategie nevhodná.
- c) **Diferenciace:** firma se snaží v první řadě odlišit a dosáhnout dokonalého výkonu v oblasti, která je důležitá pro velký počet zákazníků. Může např. zaujmout kvalitou, doprovodným servisem či jinými službami, navíc se snaží zákazníka oslovit reklamou a ovlivnit tak jeho postoje a názory.

Tento strategický směr plně odpovídá cílům firmy Hartl, neboť je zaměřen na široký okruh zákazníků, přičemž firma může využít svých hlavních předností, kterými jsou na daném trhu prozatím bezkonkurenční servis a zabezpečení náhradních dílů. Proto je pro společnost Hartl nejvhodnější cesta marketingové strategie diferenciací.

### 4.3. Marketingový mix

Vlastní realizace stanovené marketingové strategie se váže k marketingovým nástrojům, kterými jsou jednotlivé složky marketingového mixu a to tzv. „4P“.

Toto označení pochází opět z angličtiny a obsahuje tyto čtyři složky:

**Product** (Výrobek), **Price** (Cena), **Place** (Místo) a **Promotion** (Propagace), kterými podnik přímo působí na cílový trh, tedy zákazníka. Jednotlivé složky tohoto mixu se ještě dále člení, jak následně ukážeme v konkrétních subkapitolách. Jednotlivé nástroje marketingového mixu se kombinují v souladu s cíly podniku a je třeba si uvědomit, že jsou navzájem úzce provázané, proto pokud chce být firma úspěšná, musí se snažit mít svá „4P“ vyrovnaná, neboť jedna nekvalitní složka tohoto mixu může ohrozit úspěch celého marketingového úsilí firmy. [3]

Nyní se tedy podívejme podrobně na jednotlivé složky marketingového mixu firmy Hartl s tím, že se zaměříme na to, jaký mix již firma používá a navrhneme možné změny či doplnění tohoto mixu do budoucna tak, jak by společnosti mohli pomoci k dosažení stanovených cílů v rámci daného časového horizontu.

V rámci tohoto marketingového mixu opět bereme v úvahu teritorium České republiky, Slovenska a Polska jako celek, pouze u některých složek mixu se příp. zaměříme na dané regiony samostatně.



## VÝROBEK

Výrobní politika je vždy na prvním místě, neboť se při ní rozhoduje o tom, které výrobky mají být vyráběny a prodávány, ale jde zde také o to, jaké vlastnosti musí mít daný produkt. Přitom je důležité si uvědomit, že k výrobku nepatří jen jeho technologické parametry, ale také design, obal, značka, image výrobce, záruky a služby, které výrobce či prodejce k výrobkům poskytuje a které ovlivňují spotřebitele při jeho rozhodnutí, jaký výrobek si koupí.

Jak již bylo řečeno firma Hartl prodává drtiče a třídiče značky Hartl Powercrusher. V současné době základní nabídku tvoří 8 drtičů + speciální vertikální drtič a 4 třídiče + pračky určené pro mokré třídění především v pískovnách. Ucelenou nabídku firmy znázorňuje obrazová příloha č. 1.

### **Drtiče**

Jednotlivé drtiče jsou rozděleny do 3 výrobních řad, přičemž každá řada se skládá z jednoho čelistového a jednoho odrazového drtiče a navzájem se liší především výkonem a pochopitelně s tím souvisejícími technickými parametry, tedy např. velikostí vstupního otvoru pro zpracováváný materiál či výslednou frakcí, tj. velikostí a tvarem výsledného zrna. Dalším výrazným rozdílem je i samotná váha stroje, která se pohybuje od nejlehčích cca 30 tun po nejtěžší stroje okolo 80 tun. Konkrétně se jedná o lehkou kompaktní řadu s výkony do 150 t/h, těžkou kompaktní řadu s výkony do 250 t/h (viz příloha č. 2) a těžkou řadu s výkony do 350 t/h. Nabídku doplňuje také jeden supertěžký odrazový drtič s výkonem 400 t/h, který se však vzhledem k charakteru využití těchto strojů v rámci zdejšího teritoria v podstatě neprodává. Toto dělení se postupem času osvědčilo a pro zákazníka představuje snadný přehled dle konkrétních požadavků, kdy lze snadno vybrat nejvhodnější zařízení dle požadavků na jeho výkon a dále zvolit mezi čelistovou nebo odrazovou variantou podle nároků na kvalitu a velikost výsledné frakce.

Od letošního roku firma také prodává zcela nový odrazový drtič, který byl vyvinut za spolupráce rakouského výrobce Hartl Anlagenbau, konstruktéra firmy Hartl a týmu Hartl Engineering a vychází co se parametrů týče přímo z potřeb zdejšího trhu. Jedná se o drtič nové generace s výkonem 300 t/h a zcela novým systémem SENSE LOADING, který automaticky reguluje proces drcení (viz příloha č. 3). Tento stroj přesně odráží hlavní vize firmy „pracujeme pro zítřek“ a to nejen špičkovou kvalitou a využitím nejnovějších technologií v oboru, ale obrovský pokrok zde firma učinila v oblasti designu (jak je na první pohled vidět z obrazové dokumentace viz příloha). Za tento výrobek obdrželi konstruktéři firmy Hartl cenu RED DOT, což je mezinárodní prestižní ocenění za design, které se každoročně uděluje designérům z různých oborů (od nábytku až po těžké strojírenské zařízení). A právě design je kromě vlastních výkonů, vlastností či trvanlivosti těchto strojů velmi významným prostředkem k diferenciaci. V tomto ohledu lze tedy jednoznačně říci, že firma Hartl kráčí tím správným směrem a v oblasti drtičů tedy potvrzuje své výsadní postavení na trhu.

## **Třídíče**

Firma Hartl dále prodává dva pásové, tedy mobilní třídíče, jenž se navzájem liší opět především výkonem a rozměrem sít třídících drcený materiál dle jednotlivých frakcí. Dále nabízí jeden ližinový semimobilní třídíč, tedy bez housenic, který má obdobný výkon, ale používá se především tam, kde není potřeba častý přesun stroje. Dalším typem je pak kolový třídíč určený k využití v pískovnách, kde se také používají k mokrému třídění písku Hartl pračky, které doplňují sortiment třídíčů (viz příloha č. 4). Jak již bylo v této práci řečeno kvalita třídíčů Hartl bohužel zatím není na takové úrovni jako je tomu u drtičů a stejně tak v této oblasti zatím chybí nový výrobek, který by se výrazně designově lišil oproti konkurenci. Firma Hartl, především tedy vlastní výrobce by se tedy měl zaměřit především na vývoj nového třídíče, který by se kvalitativně vyrovnal konkurenci a případně ji např. právě po stránce designu předčil.

Dalším významným nástrojem diversifikace v oblasti výroby je servis poskytovaný prodejcem. Tedy nejen údržba a opravy, ale také konzultační služby, školení obsluhy daných zařízení apod. Jak jsme uvedli v analýze SWOT, právě servis patří mezi nejsilnější stránky firmy Hartl. Důležité tedy bude především udržet vysoce nastavenou laťku i do budoucna v rámci ČR a dále pak zaručit stejně kvalitní a rychlý servis i zákazníkům na Slovensku a v Polsku, např. postupným zavedením vlastních servisních center, zatím alespoň v rámci slovenské pobočky firmy. Doposud je totiž servis i těmto zákazníkům zabezpečen přímo z Čech, což pochopitelně znamená, že servisní zásah v případě potřeby není tak rychlý a navíc se rapidně projevují vysoké náklady na dopravu.

Se servisem také souvisí poskytování záruk na prodávané výrobky. Vzhledem k tomu, že se jedná o velmi těžce zatěžovaná zařízení je četnost různých závad a poruch častější než je tomu u běžného spotřebního zboží. Firma Hartl věnuje případným reklamám maximální péči a usiluje vždy o jejich promptní vyřízení.

Další možností jak se odlišit je budování značky a image firmy. Značka Hartl Powercrusher má již jméno ve většině států Evropy i mimo ni a celkovému image firmy ještě přispěli získaná ocenění v tomto roce za nejnovější drtič, kromě ceny RED DOT firma ještě nedávno získala zlatou medaili na brněnském stavebních veletrhu.. Hlavním úkolem firmy bude tedy hlavně posílit podvědomí o značce a firmě jako takové na Slovensku a v Polsku, kde ještě není pozice firmy tak silná.

## CENA

Další oblastí marketingového mixu je cena a celá cenová politika firmy. I přes nepochybně velký význam ostatních prvků mixu lze stanovení ceny a práci s ní považovat za rozhodující bod pro efektivnost podnikání. Cena jako jediná součást mixu vytváří příjmy podniku, neboť všechny ostatní položky mixu v podstatě představují pro firmu náklady. Navíc z hlediska času představuje nejpružnější proměnnou. Cenová politika společnosti neznamena pouze určení cenové hladiny, ale také poskytování a využívání různých slev a sraček, stanovení platebních

podmínek a lhůt, ale také sem spadají případné úvěrové podmínky. Při stanovování tzv. ceníkových neboli základních cen vychází firma Hartl pochopitelně z cen, za které nakupuje stroje přímo od výrobce a k těm si pak připočítává vlastní marži, která tvoří určitou procentuální část pořizovací ceny. V případě drtičů a třídičů se ceny těchto zařízení pohybují v řádech milionů. Pro lepší představu uvedme, že cena drtiče se dle jeho výkonu pohybuje od osmi do šestnácti milionů korun a cena třídiče zhruba od dvou do pěti milionů korun. Je tedy pochopitelné, že u těchto finančně nákladných zařízení je výše marže, která daný produkt dále zdražuje konečnému spotřebiteli, velmi podstatným faktorem. Firma Hartl se snaží maximálně využít diferenciaci svých výrobků co se kvality týče a lze říci, že patří mezi nejdražší v oboru. Bohužel na teritoriu, na kterém se pohybuje je stále mnoho zákazníků, kteří dají přednost nižší ceně před kvalitou. Hartl tak již v poslední době právě kvůli poměrně vysoké marži ztratil několik potencionálních klientů a firma by měla, především pak v oblasti třídičů, kde působí silná konkurence co se kvality a technologie strojů týče, své ceny zredukovat, aby v důsledku jejich nadsazení nepřicházela o tržní podíl, který by tak v důsledku znamenal i nižší zisky. Naopak je tomu v případě náhradních dílů, které firma nabízí za nižší ceny než konkurence díky tomu, že si sama zajišťuje jejich výrobu přímo v České republice. Na druhou stranu si firma účtuje poměrně vysoké ceny za servis, především v případě rychlých zásahů. Zde se tedy jeví jako nejlepší řešení určité sladění cen, tedy jejich pokles u nově prodávaných strojů a mírné navýšení u náhradních dílů, které by nemělo znamenat vážnější ohrožení ze strany konkurence a kompenzovalo by alespoň částečně nižší příjmy právě z prodeje nových zařízení. K případnému snižování cen by pak také mohla přispět změna právní legislativy, která počítá se snižováním základní sazby DPH z 22 na 19 procent.

Nesmírně důležitým faktorem je však také poskytování slev. V dnešní době a při silné konkurenci na trhu je běžně rozšířené, že se při obchodech takového rozsahu jako u nákupu drtičích a třídičích zařízení nebo dokonce celých linek neplatí přímo ceníková cena. Kupující se pochopitelně snaží dostat nějakou slevu a právě toho firma Hartl často využívá, takže poskytuje výrazné finanční

zvýhodnění např. firmám, které kupují více zařízení najednou (např. do recyklačních linek), nebo partnerům, kteří již nějaké stroje značky Hartl Powercrusher provozují a dále rozšiřují svůj strojový park. Na druhou stranu pro zákazníky, kteří potřebují drticí a třídící stroje, ale nemají finanční prostředky na nákup nových zařízení, firma zprostředkovává za provizi pronájem od firem, které tyto stroje přímo vlastní, nebo zajišťuje prodej repasovaných strojů, jejichž pořizovací cena je několikanásobně nižší. Pochopitelně životnost takových strojů je také značně omezena. Hartl však i na tyto stroje poskytuje roční záruční servis.

V oblasti platebních podmínek je Hartl poměrně značně benevolentní a především stálým zákazníkům poskytuje veškeré zboží i náhradní díly výhradně na faktury, přičemž se často stává, že jsou následně značné obtíže při placení těchto faktur, pokud se např. sám zákazník dostane do platební neschopnosti. Firma by v tomto ohledu měla zaujmout striktnější stanovisko a požadovat jistěné platby, čemuž se však řada klientů samozřejmě brání. Na druhou stranu Hartl spolupracuje s leasingovou spol. Franfinance, přes kterou se v poslední době uskutečňuje stále více obchodů, což přispívá k celkové finanční stabilitě firmy. Zvýšenou opatrnost by pak Hartl měl věnovat především jistění plateb ze Slovenska a Polska, kde je situace ještě rizikovější a firma zde již má několik nesplacených pohledávek, které se momentálně snaží vymáhat soudní cestou.

## MÍSTO

Místo neboli distribuce jako součást marketingového mixu znamená umístění zboží na trhu. Jde o soubor operací, jejich prostřednictvím se výrobek dostává postupně od výrobce až po konečného spotřebitele a svůj konkrétní význam nachází distribuční politika především v distribučních cestách. Tato distribuční cesta může být buď přímá, to znamená od výrobce rovnou ke spotřebiteli, nebo nepřímá, kde se mezi výrobcem a zákazníkem objevují další mezičlánky, kterými může být velkoobchod, maloobchod a zprostředkovatel (tzv. agent).

Z pohledu distribuce představuje sama firma Hartl vlastně jeden z článků distribuční cesty a vystupuje jako agent výrobce značky Hartl Powercrusher.

Vlastní rakouský výrobce Hartl Anlagenbau má vybudovanou síť takovýchto zastoupení po celém světě. Další mezičlánky jako je velkoobchod či maloobchod jsou již v rámci distribuční cesty ke konečnému zákazníkovi vynechány, neboť by pouze zdražovaly daný produkt. Z pohledu distribuční politiky je tedy pro firmu Hartl nejdůležitějším faktorem dobrá spolupráce přímo s výrobcem. Ta funguje již od samého vzniku české firmy Hartl na velmi dobré a vysoce profesionální úrovni a tak hlavním úkolem v této oblasti je udržet tyto dobré vztahy i nadále, což přímo souvisí s odvedenou prací a výsledky firmy Hartl na svěřeném regionu.

Vlastně jediným distribučním mezičlánkem, kterého Hartl Chrudim využívá je její obchodní agent pro Polsko, který zde vystupuje pod vlastním jménem. Bohužel spolupráce s tímto zprostředkovatelem není zcela efektivní a jeho dosavadní výsledky na polském trhu zatím zdaleka neodpovídají představám společnosti Hartl. Proto se do budoucna jednoznačně uvažuje o vytvoření vlastní pobočky jako je tomu na Slovensku.

## PROPAGACE

Posledním „P“ v rámci marketingového mixu je propagace neboli marketingová komunikace se zákazníkem, kterou podnik používá k informování, přesvědčování nebo ovlivňování stávajících nebo potencionálních zákazníků. Marketingovou komunikaci můžeme charakterizovat jako souhrnný program firmy, které tvoří jednotlivé složky komunikačního mixu nebo jejich kombinace. Patří sem reklama, podpora prodeje, přímý marketing, osobní prodej a public relations.

**Reklama** je nejúčinnějším nástrojem budování povědomí o existenci podniku, výrobku či služby. Jejím úkolem je tedy především zákazníka informovat a přesvědčit ho k nákupu výrobku. Nejpodstatnějším úkolem je přitom volba vhodného média. Z pohledu firmy Hartl, která prodává drtiče a třídiče je pochopitelné, že by bylo zcela neefektivní investovat nemalé finanční prostředky do masových médií jako je televize nebo rádio. Hartl se tedy zaměřuje především na reklamu zadávanou v odborných časopisech určených přímo pro firmy

působících v daném oboru a příp. pro odbornou veřejnost. Hartla tak můžeme najít např. v časopise Minerální suroviny, který je zaměřen na problematiku stavebních materiálů v rámci ČR, SR a Polska (viz příloha č. 5), dále pak v časopisech Stavební a zemní stroje, Stavitel, Odpadové fórum, Stavební technika, Strojník, a také v rámci Slovenska v měsíčníku Združenie výrobcov kameniva a polském magazínu Recycling.

Tímto se vlastně také dostáváme k další složce komunikačního mixu, kterou je **Public Relations**, jenž spočívá ve snaze o vytvoření pozitivního podvědomí o firmě a značce s cílem budovat renomé společnosti. Ve výše uvedených časopisech firma Hartl totiž nejen zadává svojí reklamu, ale rovněž do nich přispívá formou odborných článků zabývajících se problematikou zpracování kamene a recyklace. Hartl je rovněž členem několika sdružení jako např. Asociace pro rozvoj recyklace, Těžební Unie, Slovenské združenie výrobcov kameniva, které pořádají různé semináře a kde také vystupují se svými projevy oba spolumajitelé firmy Hartl. Do public relations lze také zařadit četné sponzorské dary především na sportovní kluby působící v rámci města Chrudimě a příspěvky na dobročinnost, různé nadace a dětské domovy, které Hartl pravidelně několikrát do roka poskytuje.

Další složkou komunikace je **podpora prodeje**, která vlastně představuje jisté stimuly, které mají u zákazníka vzbudit zájem o nákup výrobku. Do této kategorie patří především různé veletrhy a prodejní výstavy. Hartl se účastní všech nejvýznamnějších veletrhů v rámci regionu, na kterém působí, tedy vystavuje např. na IBF Brno, Mezinárodním stavebních veletrhu v Nitře, Maszbud v Polsku, ale také se účastní veletrhů mimo vlastní region jako např. Bauma Mnichov a další, kde se snaží prezentovat své výrobky a oslovit tak další potenciální zákazníky nebo si vyměňovat poznatky a zkušenosti s dalšími prodejci značky Hartl Powercrusher působícími v rámci ostatních evropských států. V rámci podpory prodeje také Hartl každoročně pořádá prezentaci drtičů a třídičů přímo v lomech, kde se předvádí vlastní schopnosti těchto strojů a kam jsou přímo zváni nejvýznamnější zákazníci firmy, kteří již nějaké zařízení značky Hartl

Powercrusher provozují, ale stejně tak řada potencionálních klientů, kteří mají o tyto stroje teprve zájem a zvažují jejich nákup. Pořádání takových akcí je poměrně značně finančně náročné, ale je to jedna z mála možných cest, jak předvést potencionálním kupcům tyto stroje přímo v akci. Po té co začala firma Hartl prodávat také drtič nové generace přišla s novým námětem jak podpořit prodej těchto strojů a poskytuje jeden tento stroj k bezplatnému krátkodobému pronájmu různým firmám po celém regionu, které tak mají možnost kvality tohoto stroje sami posoudit a zvážit zda se jim jeho nákup vyplatí či ne. Po prvních měsících této akce se Hartl setkává s velmi pozitivními ohlasy a proto pevně věří, že tento krok skutečně posílí vlastní prodej. Opět poněkud slabší je prezentace firmy v rámci Slovenska a Polska, což firma řeší tak, že klienty z těchto regionů většinou zve na akce, tedy semináře, veletrhy, prezentace atd. přímo do Čech.

Nejdůležitějším nástrojem marketingové komunikace je pro firmu Hartl bezesporu **osobní prodej**. Ačkoli se jedná o nejnákladnější formu komunikace, vzhledem k zaměření firmy a povaze výrobků, které prodává, je to vlastně jediná možná forma prodeje, kterou může Hartl uplatňovat. Osobní prodej tedy vlastně znamená přímý kontakt mezi prodávajícím a kupujícím a klade velmi vysoké nároky na prodejce jak po stránce komunikační tak odborné. Prodávající musí přesně znát co prodává, musí vědět co a za kolik nabízí konkurence a čím přesvědčit zákazníka ke koupi právě jeho výrobku. Přímý prodej, tedy pochopitelně nových strojů, zabezpečují v podstatě především oba spolumajitelé firmy, přičemž s ohledem na již zmiňované ceny těchto strojů jde o dlouhodobý proces a nedá se říci, že prodej takového zařízení je otázkou jedné schůzky, ale naopak vyžaduje celou řadu komplikovaných jednání. V této oblasti jsou oba spolumajitelé firmy na vysoké profesionální úrovni a dobře se orientují komplexně ve svém oboru. Do budoucna by mělo být hlavní snahou úplné osamostatnění slovenského prodejce tak, aby vlastní prodej strojů již nevyžadoval přímou účast vedení firmy Hartl, a především nalezení vhodného prodejce pro Polsko, který by byl schopen nejen vybudovat tamní pobočku, ale především ji efektivně vést a vybudovat dobré jméno značky Hartl Powercrusher na tamním trhu.



Poslední složkou marketingového mixu je tzv. **přímý marketing**, jehož hlavními nástroji jsou zásilkový prodej, prodej z katalogů, telemarketing nebo v poslední době se rychle rozvíjející elektronické nákupy prostřednictvím internetu. S ohledem na zaměření firmy a výrobky, které prodává, v podstatě žádných z těchto nástrojů firma Hartl nepoužívá.

Závěrem této kapitoly lze říci, že jsme si charakterizovali marketingový mix firmy Hartl, pomocí kterého se firma snaží dosáhnout svých marketingových cílů a upozornili jsme na některé složky, na které by se firma měla zaměřit, příp. jsme navrhli některé další možnosti do budoucna, které by společnosti Hartl mohli přispět v marketingovém úsilí k dosažení stanovených cílů.

## 5. ZÁVĚR

V předchozí kapitole jsme se tedy věnovali hledání strategických možností firmy v rámci jednotlivých složek marketingového mixu. Z hlediska budoucí strategie společnosti je však ještě nezbytné podívat se na další velmi významný aspekt, kterým je vybudování nového firemního sídla firmy Hartl, které její vedení plánuje již na příští rok.

Sídlo firmy zůstane stále v Chrudimi, ale zvětší se jak kancelářské, tak skladovací prostory a zvažuje se i varianta, že část nového objektu bude určena pro konstrukční tým firmy Hartl Engineering, o které jsme již hovořili v předešlých kapitolách této práce. Zatím není ještě rozhodnuto, zda se tato firma stane součástí Hartl Drtiče + Třídíče s.r.o. nebo zda zůstane samostatná a bude pouze využívat některých prostor pro své vlastní firemní sídlo.

Projekt na vybudování tohoto sídla, který je již v dokončovací fázi, počítá s novými skladovacími prostory, které umožní skladování většího počtu náhradních dílů, u kterých se tak výrazně zvýší promptnost jejich dodávek zákazníkům. Součástí

nového sídla bude také nová montážní hala, která umožní jednak opravy větších komponentů strojů, tak repasi starých strojů přímo na firmě.

S tímto rozšířením společnosti souvisí několik základních kroků, na které se Hartl musí připravit. V první řadě je to sestavení rozpočtu pro plánovanou stavbu, jejíž financování chce firma zabezpečit formou podnikatelského úvěru. Dalším důležitým prvkem je, že expanze firmy bude vyžadovat několik nových zaměstnanců a společnost bude muset tedy vynaložit další finanční prostředky na jejich odborné vyškolení. A v neposlední řadě by firma měla v rámci nového sídla zrenovovat svoje hardwarové i softwarové vybavení tak, aby byla celá firemní síť propojena počítači na stejné bázi, tedy buď PC nebo Macintosh a umožňovala tak komunikaci mezi všemi pracovišti.

Aby bylo však možné zajistit splácení úvěru, stejně jako další finanční prostředky nezbytné k vybudování firemního sídla, musí společnost udržet nastolený trend růstu v oblasti prodeje v rámci ČR a ten ještě posílit novými zakázkami, především ze Slovenska.

Kromě budování nového firemního centra čeká na firmu Hartl ještě druhá zásadní událost, a tou je vstup ČR do Evropské Unie. Společnost se tedy musí důkladně připravit na veškeré změny v právní legislativě se vstupem spojené (např. zásadní změny v rámci vnitrounijního obchodu), ale také na podstatně vyšší nároky na konkurenceschopnost českých firem, nejen přímo z pohledu konkurence výrobců a prodejců drtící a třídící techniky, ale také co se týče vstupu nových zahraničních firem využívajících tuto techniku, tedy nových potencionálních zákazníků, na které by se měl Hartl zaměřit hned od počátku jejich případného působení v regionech ČR, Polska a Slovenska.

Cílem této práce bylo zpracovat marketingovou studii firmy Hartl, která je významným prodejcem na poli drtící a třídící techniky používané především pro zpracování kamene a recyklaci stavebního odpadu. Byla provedena analýza vlastního podniku, prostředí firmy a SWOT analýza. Na základě těchto analýz

jsem vypracoval návrh možné strategie v oblasti marketingového mixu firmy, která by firmě pomohla ke splnění marketingových cílů a perspektivnímu vývoji. Poukázal jsem na některé nedostatky a navrhl možné změny, které by vedly k jejich odstranění.

Závěrem lze shrnout, že společnost Hartl je rychle se rozvíjející firmou na dynamickém trhu, na kterém má především v rámci ČR důležité a stabilní místo. Z důvodů rychlé expanze firmy bude pro společnost do budoucna nezbytné začít se hlouběji věnovat otázkám marketingu firmy, hlavně pak na slovenském a polském teritoriu. Žádná podobná práce, která by se problematice marketingu firmy věnovala, nebyla doposud ještě vypracována, proto se domnívám, že některé návrhy pro budoucí strategii firmy budou pro společnost přínosem a jsou tedy reálně využitelné. Navíc by mohly vhodně doplnit proces rozšiřování firmy, na který se nyní společnost připravuje. Ten je nezbytný pro udržení či zlepšení pozice na tak dynamickém trhu a k zachování konkurenceschopnosti vůči zahraničním firmám. Zda-li byla zvolená strategie vhodná, ukáže až budoucí vývoj trhu, především pak po vstupu České republiky do Evropské Unie.

---

Rád bych tímto poděkoval slečně Janě Rackové, jenž byla mým konzultantem, stejně jako celému vedení společnosti Hartl, kteří mi ochotně poskytli veškeré podklady a informace potřebné k vypracování této studie a dále děkuji Doc. Pavlu Strnadovi, který byl vedoucím mé diplomové práce, za jeho věcné připomínky, rady a pomoc při vlastním zpracování práce.

## Seznam použité literatury

1. Kotler Philip                      MARKETING MANAGEMENT (10. rozšířené vydání)  
Grada Publishing s.r.o., Praha 2003, 1. vydání
2. Horáková Helena                STRATEGICKÝ MARKETING  
Grada Publishing s.r.o., Praha 2001, 1. vydání
3. McCarthy E. J.                    ZÁKLADY MARKETINGU  
Perreault W. D.                    Victoria publishing a. s., Praha, 1995, 1. vydání
4. Meffert Heribert                 MARKETING MANAGEMENT  
Grada publishing a. s., Praha, 1996, 1. vydání
5. Horáková Iveta                  MARKETING V SOUČASNÉ SVĚTOVÉ PRAXI  
Grada publishing a. s., Praha, 1992, 1. vydání
6. Zikmund W. G.                  MARKETING  
d' Amico M.                        West Publishing Company, New York, 1993, 1. vydání
7. Firemní materiály společnosti HARTL Drtiče + Třidiče s.r.o., Chrudim  
– katalogy, ceníky, nabídkové listy, výroční zprávy, účetní výkazy

## **Seznam příloh**

- č. 1: Nabídkový list společnosti HARTL drtiče + třídiče s.r.o.
- č. 2: Katalogový list pro kompaktní řadu drtičů PC 1270 I a PC 1265 J
- č. 3: Katalogový list pro nejnovější drtič značky Hartl Powercrusher PC 1375 I
- č. 4: Katalogový list pro kolový třídič na mokré třídění HWS 30/13
- č. 5: Úvodní stránka časopisu MINERÁLNÍ SUROVINY